

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: «Удосконалення системи менеджменту на підприємстві»

Виконала: здобувач вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Фараджов Зіяд Фуад огли

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 ОРЕХОВА

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Фараджов Зіяд Фуад огли

- 1 Тема кваліфікаційної роботи: «Удосконалення системи менеджменту на підприємстві»
- 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 системи менеджменту промислового підприємства;
 - надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
 - проаналізувати особливості функціонування Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”;
 - провести оцінку системи менеджменту підприємства;
 - обґрунтувати удосконалення системи прийняття управлінських рішень;
 - розробити пропозиції щодо системи екологічного управління на підприємстві.

Завдання прийняв до виконання



Зіяд Фуад огли ФАРАДЖОВ

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

Здобувач



Зіяд Фуад огли ФАРАДЖОВ

Науковий керівник

кваліфікаційної роботи _____ Тетяна ХАРЧЕНКО

АНОТАЦІЯ

Фараджов Зіяд Фуад огли. «Удосконалення системи менеджменту на підприємстві».

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 системи менеджменту промислового підприємства Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”. Проаналізовано особливості функціонування системи менеджменту компанії, досліджено ефективність використання трудових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів.

Обґрунтовано доцільність впровадження ERP-систем, BI-аналітики, AI-рішень і цифрових платформ підтримки прийняття управлінських рішень для підвищення оперативності, точності та ефективності системи менеджменту підприємства. Запропоновано впровадження на АЗС SOCAR системи цифрового моніторингу карбонового сліду та екологічних показників, реалізація якої потребує близько 120 тис. дол. інвестицій для 10 АЗС та дозволить скоротити енергоспоживання, втрати пального і викиди CO₂.

Ключові слова: система менеджменту, підприємство, цифровізація, управлінські рішення, ESG-менеджмент, енергоефективність, SOCAR.

SUMMARY

Farajov Ziyad Fuad oglu. “Improving the management system at the 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 the management system of the State Oil Company of the Azerbaijan Republic (SOCAR) as an industrial enterprise. The study analyses the specific features of the company’s management system functioning, evaluates the efficiency of the utilisation of labour, financial, material, and technical resources.

The research substantiates the feasibility of implementing ERP systems, Business Intelligence (BI) analytics, AI-based solutions, and digital decision-support platforms in order to improve the responsiveness, accuracy, and overall effectiveness of the enterprise management system. Furthermore, the study proposes the introduction of a digital carbon footprint and environmental monitoring system at SOCAR filling stations, the implementation of which requires approximately USD 120 thousand in investments for 10 filling stations and will contribute to reducing energy consumption, fuel losses, and CO₂ emissions.

Keywords: management system, enterprise, digitalisation, managerial decision-making, ESG management, energy efficiency, SOCAR.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи системи менеджменту на підприємстві	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка управління системи менеджменту промислового підприємства ДНК “SOCAR”	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2 Особливості функціонування підприємства “SOCAR”	34
2.3 Оцінка системи менеджменту підприємства	42
РОЗДІЛ 3 Напрями удосконалення системи менеджменту на підприємстві “SOCAR”	46
3.1 Обґрунтування удосконалення системи прийняття управлінських рішень	46
3.2 Удосконалення системи екологічного управління на підприємстві	50
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	67
ДОДАТОК А Фінансова звітність	67
ДОДАТОК Б Наукова публікація	75

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні зміни в економіці, посилення конкурентного середовища, стрімкий розвиток цифрових технологій та необхідність адаптації підприємств до динамічних змін ринку формують нові вимоги до системи менеджменту підприємства. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи управління, здатної забезпечити стратегічну стійкість підприємства, підвищення результативності управлінських рішень, раціональне використання ресурсів та досягнення довгострокових конкурентних переваг. Ефективна система менеджменту виступає основою координації бізнес-процесів, забезпечення організаційної гнучкості, підвищення продуктивності діяльності та адаптації підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища. Особливої актуальності питання удосконалення системи менеджменту набувають для промислових підприємств, діяльність яких характеризується складністю виробничих процесів, високою ресурсомісткістю, потребою у швидкому прийнятті управлінських рішень та необхідністю впровадження інноваційних і цифрових технологій управління.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні засади удосконалення системи менеджменту підприємства висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Амеліної Н. [1], Бондар Д.С. [2], Думанської К., Желавської Н. [3], Заєць М.А. [4], Зеліч В.В. [5], Малюкіної А. [8], Харченко Т., [14] та інших. Наукові напрацювання зазначених учених є вагомим внеском у розвиток теорії та практики формування та функціонування системи менеджменту підприємства. Водночас потребують подальшого дослідження питання удосконалення системи менеджменту, прийняття управлінських рішень та системи екологічного управління на підприємстві в умовах цифрової трансформації, посилення впливу зовнішніх ризиків. Це й зумовило актуальність обраної тематики, визначення мети та завдань дослідження.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи менеджменту

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

- дослідити теоретико-методичні основи системи менеджменту промислового підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати особливості функціонування Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”;
- провести оцінку системи менеджменту підприємства;
- обґрунтувати удосконалення системи прийняття управлінських рішень;
- розробити пропозиції щодо системи екологічного управління на підприємстві

Об’єктом дослідження є процеси системи менеджменту на підприємстві Державної нафтової компанії Азербайджанської Республіки “SOCAR”.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій і заходів для удосконалення системи менеджменту підприємства, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, розвитку системи екологічного управління, цифровізації управлінських процесів та забезпечення конкурентоспроможності компанії “SOCAR” в умовах сучасних економічних трансформацій і глобальних викликів.

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:

Фараджов Зіяд Фуад огли. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві. *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. 409-410.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 24 найменувань. Основний текст викладений на 62 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 16 таблиць, 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Поняття «система менеджменту» є базовою категорією сучасної теорії управління та відображає цілісну, структуровану сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на досягнення визначених цілей організації. У загальному розумінні система менеджменту трактується як упорядкована єдність суб'єкта і об'єкта управління, управлінських функцій, методів, принципів, інструментів і ресурсів, що забезпечують цілеспрямований вплив на діяльність підприємства з метою підвищення його ефективності та конкурентоспроможності.

З позицій системного підходу система менеджменту розглядається як відкрита, динамічна та адаптивна система, що функціонує в умовах постійної взаємодії із зовнішнім середовищем. Вона характеризується наявністю вхідних параметрів (ресурси, інформація), процесів трансформації (управлінські рішення, організаційні дії) та вихідних результатів (економічні, соціальні, екологічні ефекти). Така система має здатність до саморегулювання, розвитку та адаптації відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

У науковій літературі під системою менеджменту також розуміють інтегровану сукупність управлінських підсистем (стратегічного, операційного, фінансового, кадрового менеджменту тощо), об'єднаних спільною метою та логікою функціонування. Важливою характеристикою системи менеджменту є її ієрархічна структура, що передбачає розподіл повноважень і відповідальності між різними рівнями управління, а також координацію діяльності всіх елементів системи [22].

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств, що характеризуються високим рівнем конкуренції, технологічною динамікою та

невизначеністю зовнішнього середовища, особливого значення набуває системний підхід до управління.

У цьому контексті доцільним є виокремлення базових елементів системи менеджменту, які відображають її сутнісну структуру та забезпечують комплексне охоплення всіх аспектів діяльності підприємства - від визначення стратегічних орієнтирів до практичної реалізації управлінських рішень. Саме такі складові формують методичну основу ефективного управління та дозволяють адаптувати підприємство до сучасних викликів рисунок 1.

Система менеджменту промислового підприємства включає наступні складові, які зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 – Ключові складові системи менеджменту промислового підприємства

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Ці п'ять складових утворюють ядро системи менеджменту: цілі визначають «куди рухатись», функції – «як управляти», структура – «хто і за що відповідає», методи – «якими інструментами впливати», а ресурси – «за рахунок чого досягати результатів». Їхня узгоджена взаємодія забезпечує ефективність управління промисловим підприємством.

Система менеджменту виступає не лише інструментом координації діяльності, а й стратегічною основою забезпечення ефективності, стійкості та розвитку підприємства. Її результативність визначається не окремими управлінськими рішеннями, а цілісністю та узгодженістю ключових складових, які формують логіку управлінського впливу.

Не менш важливим елементом є функції менеджменту, які відображають зміст управлінської діяльності та забезпечують реалізацію поставлених цілей. Класичні функції – планування, організація, мотивація та контроль – у сучасних умовах доповнюються координацією, лідерством і комунікацією. Саме через функції управління відбувається перетворення намірів у конкретні результати, а також підтримується баланс між раціональністю управлінських рішень і потребами людей, які залучені до діяльності підприємства [16].

Планування є початковою та визначальною функцією менеджменту, що передбачає формування цілей підприємства та визначення шляхів їх досягнення. Воно охоплює розробку стратегічних, тактичних і оперативних планів, враховуючи вплив зовнішнього середовища, ресурсні можливості та ризики.

У сучасному управлінні планування виходить за межі формального процесу і набуває гнучкого характеру, орієнтованого на адаптацію до змін. Водночас воно не лише задає напрям розвитку, а й створює відчуття визначеності для персоналу, що знижує рівень невизначеності та підвищує узгодженість дій.

Функція організації полягає у формуванні такої структури управління, яка забезпечує ефективний розподіл завдань, повноважень і відповідальності між працівниками та підрозділами. Вона передбачає побудову організаційної

структури, визначення ролей і налагодження взаємодії. Це не лише формальний розподіл функцій, а й створення умов для ефективної командної роботи, розвитку довіри та взаєморозуміння між працівниками. Гнучкі організаційні форми сприяють самореалізації персоналу та підвищенню інноваційності.

Мотивація відображає процес спонукання працівників до досягнення цілей підприємства через задоволення їхніх потреб та інтересів. Вона включає систему матеріальних і нематеріальних стимулів, що формують внутрішню зацікавленість у результатах праці.

Сучасний підхід до мотивації передбачає орієнтацію не лише на економічні стимули, а й на розвиток особистості, визнання, залученість та створення сприятливого психологічного клімату. Таким чином, мотивація стає інструментом не лише підвищення продуктивності, а й формування лояльності та професійного зростання працівників.

Контроль є завершальною функцією менеджменту, що забезпечує оцінку результатів діяльності та їх відповідність поставленим цілям. Він передбачає встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів, виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень. Також контроль трансформується з інструменту жорсткого нагляду у механізм зворотного зв'язку, який допомагає вдосконалювати процеси та підтримувати розвиток підприємства. Важливим є баланс між контролем і довірою, що сприяє формуванню відповідальності та самоконтролю працівників.

З огляду на складність функціонування промислових підприємств в умовах динамічного, турбулентного середовища, особливої актуальності набуває інтеграція підходів, що дозволяють одночасно враховувати внутрішню структуру організації, логіку її процесів, варіативність управлінських рішень та стратегічну роль ресурсного потенціалу. У цьому контексті доцільним є розгляд системного, процесного, ситуаційного та ресурсно-орієнтованого підходів (RBV, VRIN), які в сукупності формують сучасну парадигму управління та забезпечують підвищення ефективності

функціонування і розвитку підприємства таблиця 1.

Застосування системного, процесного, ситуаційного та ресурсно-орієнтованого підходів провідними нафтовими компаніями, зокрема BP, Shell plc, TotalEnergies, Equinor та Eni, зумовлене необхідністю досягнення стратегічних і операційних цілей в умовах високої складності.

Передусім, ці підходи використовуються з метою забезпечення цілісності та узгодженості управління, що є критично важливим для вертикально інтегрованих компаній із багаторівневою структурою діяльності. Водночас вони спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів і підвищення операційної ефективності, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати продуктивність виробництва.

Таблиця 1 - Підходи до формування та функціонування системи управління промислового підприємства

Підхід	Сутність підходу	Ключові характеристики	Практичне значення для підприємства
Системний підхід	Розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів	Цілісність; ієрархічність; взаємозв'язок підсистем; орієнтація на досягнення спільної мети	Забезпечує узгодженість усіх елементів управління, підвищує ефективність координації та мінімізує дисбаланси в діяльності
Процесний підхід	Орієнтується на управління діяльністю як сукупністю взаємопов'язаних процесів	Чітке визначення процесів; стандартизація; безперервність; орієнтація на результат	Сприяє підвищенню якості продукції, оптимізації бізнес-процесів та зниженню витрат
Ситуаційний підхід	Передбачає вибір управлінських рішень залежно від конкретних умов і ситуацій	Гнучкість; адаптивність; врахування зовнішніх і внутрішніх факторів; відсутність універсальних рішень	Дозволяє ефективно реагувати на зміни середовища, підвищує стійкість підприємства в умовах невизначеності
Ресурсно-орієнтований підхід (RBV, VRIN)	Акцентує увагу на унікальних ресурсах і компетенціях як джерелі конкурентних переваг	Оцінка ресурсів за критеріями VRIN (цінність, рідкість, важкість імітації, незамінність); фокус на внутрішньому потенціалі	Забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, ефективне використання ресурсного потенціалу та стратегічний розвиток

Джерело: сформовано автором на основі [17, 21, 23].

Отже, інтеграція зазначених підходів у систему управління дозволяє сформувати комплексну, гнучку та результативну модель менеджменту, що поєднує структурованість, процесну ефективність, адаптивність до змін і стратегічну орієнтацію на розвиток ресурсного потенціалу підприємства.

Сучасний розвиток систем менеджменту відбувається під впливом глибоких технологічних, економічних і соціальних трансформацій, що зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління підприємством. У цих умовах ключового значення набувають напрями, орієнтовані на підвищення адаптивності, стійкості та інноваційності організацій. До провідних тенденцій належать цифровізація управління, інтеграція принципів сталого розвитку, впровадження гнучких методологій та розвиток систем управління ризиками.

1. Цифровізація виступає ключовим вектором трансформації систем менеджменту, що передбачає комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі рівні та функції управління підприємством — від стратегічного планування до операційного контролю. Її сутність полягає не лише в автоматизації окремих процесів, а у формуванні інтегрованого цифрового середовища, в якому дані стають основою для прийняття управлінських рішень у режимі реального часу [11].

Системи класу ERP (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтеграцію ключових бізнес-функцій підприємства — фінансів, виробництва, логістики, постачання та управління персоналом — в єдину інформаційну платформу. Це дозволяє синхронізувати діяльність підрозділів, мінімізувати дублювання операцій і забезпечити прозорість використання ресурсів. Наприклад, на промислових підприємствах ERP-системи дають змогу здійснювати планування виробництва з урахуванням наявних запасів, виробничих потужностей і замовлень, що значно знижує ризики простоїв або надлишкових запасів. У нафтогазовій галузі ERP застосовується для координації складних ланцюгів постачання — від видобутку сировини до її переробки та реалізації.

Водночас системи CRM (Customer Relationship Management) орієнтовані на управління взаємовідносинами з клієнтами, партнерами та споживачами. Вони забезпечують акумулювання даних про клієнтську поведінку, історію взаємодій, попит і потреби, що дозволяє підприємствам формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень сервісу. Наприклад, промислові підприємства, що працюють у сегменті B2B, використовують CRM для управління контрактами, прогнозування попиту та побудови довгострокових партнерських

Отже, цифровізація трансформує систему менеджменту з традиційної ієрархічної моделі у динамічну, орієнтовану систему управління, яка забезпечує підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності підприємства.

2. Інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у систему менеджменту підприємства відображає глибинну трансформацію управлінської парадигми – від орієнтації виключно на фінансові результати до формування багатовимірної моделі створення вартості, що поєднує економічні, екологічні та соціальні ефекти. У цьому контексті ESG виступає не як декларативна концепція, а як інструмент стратегічного управління ризиками, інвестиціями та довгостроковою конкурентоспроможністю [24].

Екологічна складова (Environmental) передбачає інтеграцію принципів раціонального природокористування та декарбонізації у виробничі процеси. Йдеться про зниження викидів CO₂, впровадження енергоефективних технологій, перехід до відновлюваних джерел енергії, управління відходами та мінімізацію екологічного сліду. Наприклад, Shell plc реалізує стратегію досягнення вуглецевої нейтральності, інвестуючи у водневу енергетику та відновлювані джерела. Аналогічно, TotalEnergies диверсифікує енергетичний портфель за рахунок сонячної та вітрової генерації, що дозволяє зменшити залежність від викопних ресурсів.

Соціальна складова (Social) орієнтована на розвиток людського капіталу, забезпечення безпечних умов праці, дотримання прав працівників,

розвиток корпоративної культури та взаємодію з громадами. У нафтогазовій галузі це має особливе значення через підвищені ризики виробництва. Наприклад, BP активно інвестує у програми безпеки праці та навчання персоналу, що дозволяє знижувати виробничий травматизм і підвищувати ефективність роботи. Соціальні ініціативи також включають підтримку місцевих громад, розвиток інфраструктури та освітніх програм [21].

Управлінська складова (Governance) пов'язана із забезпеченням прозорості, підзвітності та етичності корпоративного управління. Вона включає формування незалежних наглядових рад, впровадження антикорупційних політик, систем внутрішнього контролю та управління ризиками. Наприклад, Equinor відома високими стандартами корпоративного управління, що відповідають принципам прозорості та відповідальності перед стейкхолдерами.

З практичної точки зору, інтеграція ESG у систему менеджменту дозволяє підприємствам:

- ✓ знижувати регуляторні та репутаційні ризики;
- ✓ підвищувати доступ до міжнародного капіталу (оскільки інвестори дедалі більше орієнтуються на ESG-рейтинги);
- ✓ забезпечувати стійкість бізнес-моделі в умовах енергетичного переходу;
- ✓ формувати довгострокові конкурентні переваги через інновації та ефективне використання ресурсів.

Важливо, що ESG інтегрується не лише на рівні стратегії, а й у повсякденні управлінські процеси: планування інвестицій, оцінку ефективності проєктів, систему мотивації персоналу та нефінансову звітність (ESG-звіти). Наприклад, компанії використовують інтегровану звітність, яка поєднує фінансові та нефінансові показники, що дозволяє комплексно оцінити результати діяльності [13].

Узагальнюючи, ESG-підхід трансформує систему менеджменту у більш відповідальну, прозору та орієнтовану на довгострокову стійкість модель, де

економічна ефективність досягається не за рахунок ресурсів майбутніх поколінь, а через їх збереження та примноження. Це особливо актуально для промислових і енергетичних підприємств, діяльність яких має значний вплив на довкілля та суспільство

3. Сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують гнучкі підходи до управління, що базуються на принципах адаптивності, безперервного вдосконалення та орієнтації на цінність для споживача. Методологія Agile забезпечує швидке реагування на зміни та ефективну командну взаємодію; Lean орієнтована на усунення втрат і підвищення ефективності процесів; Kaizen передбачає постійне поступове вдосконалення діяльності. Їх використання дозволяє підвищити продуктивність, якість продукції та гнучкість організації.

4. Зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища (економічні кризи, воєнні ризики, глобальні виклики) актуалізує необхідність розвитку ризик-орієнтованого менеджменту. Це передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, впровадження сценарного планування, диверсифікацію діяльності та формування механізмів швидкого реагування на зміни. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості підприємства та його здатності до відновлення в кризових умовах.

Отже, зазначені тенденції формують нову модель системи менеджменту, яка поєднує цифрову трансформацію, соціально-екологічну відповідальність, гнучкість управління та високий рівень адаптивності до ризиків, що є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства.

Наступним кроком розглянемо методику оцінювання системи менеджменту промислового підприємства.

Метод експертних оцінок є важливим інструментом оцінювання системи менеджменту, особливо тоді, коли окремі управлінські характеристики складно виміряти лише кількісними показниками. Йдеться про такі аспекти, як якість управлінських рішень, рівень координації між

підрозділами, ефективність комунікацій, гнучкість організаційної структури, лідерський потенціал керівників, ступінь адаптивності до змін.

Сутність методу полягає у залученні компетентних фахівців – керівників вищого та середнього рівнів, начальників структурних підрозділів, HR-менеджерів, фінансових і виробничих менеджерів – для оцінювання окремих параметрів системи менеджменту за визначеною шкалою. Наприклад, може застосовуватися шкала від 1 до 5 або від 1 до 10, де кожен бал відображає рівень розвитку певного управлінського компонента.

Таким чином, метод експертних оцінок дозволяє доповнити кількісний аналіз якісним баченням управлінців, що робить оцінку системи менеджменту більш глибокою, реалістичною та прикладною.

SWOT-аналіз є однією з найбільш доцільних методик якісної оцінки системи менеджменту промислового підприємства, оскільки дозволяє комплексно визначити її внутрішній управлінський потенціал і зовнішні умови функціонування. Його застосування передбачає виокремлення чотирьох груп факторів: сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз.

SWOT-аналіз і метод експертних оцінок доцільно використовувати у взаємозв'язку. SWOT-аналіз забезпечує стратегічне бачення сильних і слабких сторін системи менеджменту, а експертні оцінки дозволяють деталізувати та кількісно підтвердити управлінські проблеми. У поєднанні ці методики формують надійну основу для діагностики системи менеджменту промислового підприємства та розроблення обґрунтованих напрямів її вдосконалення.

Таким чином, система менеджменту підприємства є складним багаторівневим утворенням, що поєднує організаційні, економічні та соціальні механізми управління, забезпечуючи узгоджене функціонування всіх елементів підприємства та досягнення стратегічних і оперативних цілей в умовах мінливого середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ДНК “SOCAR”

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

SOCAR є провідною державною енергетичною корпорацією Азербайджану, яка відіграє визначальну роль у функціонуванні паливно-енергетичного сектору країни та посідає вагоме місце серед вертикально інтегрованих компаній Каспійського басейну. Створена у 1992 році, вона перебуває у повній власності держави та реалізує ключові завдання, пов’язані із гарантуванням енергетичної незалежності та розширенням зовнішніх ринків збуту нафтогазових ресурсів.

Центральний офіс компанії розташований у місті Баку, яке історично сформувалося як ядро розвитку нафтової промисловості регіону. Господарська діяльність SOCAR охоплює всі стадії руху вуглеводнів – від пошуку та освоєння родовищ до їх транспортування, перероблення та реалізації кінцевої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Компанія функціонує як комплексна інтегрована структура, що об’єднує такі напрями: upstream – пошуково-розвідувальні роботи та видобування нафти і газу; midstream – транспортування, зберігання та логістичне забезпечення; downstream – перероблення сировини, розвиток нафтохімії та реалізація продукції.

Діяльність компанії має виразний міжнародний характер: вона представлена більш ніж у двадцяти країнах, а загальна чисельність працівників, включаючи персонал дочірніх підприємств за кордоном, перевищує 60 тисяч осіб. Такий масштаб присутності свідчить про поступове перетворення SOCAR із національного оператора на повноцінного учасника глобального енергетичного ринку.

Основою виробничої діяльності компанії є ресурси Каспійського шельфу, серед яких визначальне значення мають родовища «Азері–Чираг–Гюнешлі» та «Шах-Деніз». Саме вони забезпечують основні обсяги видобутку та формують переважну частину фінансових надходжень, що, у свою чергу, визначає конкурентні позиції компанії на світовому енергетичному ринку.

Місія SOCAR полягає у сприянні сталому розвитку та енергетичній безпеці на місцевому, регіональному та міжнародному рівнях шляхом поєднання нашого багатого досвіду у сфері нафтогазової діяльності з сучасними технологіями та ноу-хау.

Компанія прагне стати провідною енергетичною компанією, розвиваючи свою діяльність у напрямку енергетичної трансформації, інновацій та цифровізації.

Варто зазначити, що SOCAR реалізує не лише підприємницькі завдання, але й відіграє вагомий роль у макроекономічному розвитку держави. Компанія є одним із ключових донорів бюджетної системи, забезпечуючи значні податкові надходження та формуючи істотну частку державних фінансових ресурсів, що сприяє підтриманню економічної рівноваги Азербайджану.

Отже, SOCAR слід розглядати як базовий компонент паливно-енергетичної системи країни, який поєднує функції управління національними енергетичними ресурсами та активної участі у міжнародному енергетичному середовищі. Компанія вирізняється глибокою вертикальною інтегрованістю, багатовекторністю діяльності та широкою географією операцій, що створює для неї стійкі конкурентні позиції порівняно з такими енергетичними корпораціями, як BP, TotalEnergies та Lukoil. Водночас результативність діяльності компанії значною мірою зумовлюється коливаннями глобальних енергетичних ринків, впливом геополітичних чинників і особливостями державної регуляторної політики, що обумовлює потребу у поглибленому аналізі її виробничих, ресурсних і фінансово-економічних параметрів.

На наступному етапі доцільно звернутися до дослідження структури реалізації продукції SOCAR за основними напрямками бізнесу, оскільки саме

вона відображає механізм формування доходної бази компанії та дозволяє ідентифікувати ключові джерела грошових потоків. Крім того, аналіз динаміки збуту в розрізі сегментів діяльності створює можливість оцінити їх відносну вагу в загальній структурі та виявити трансформаційні зрушення бізнес-моделі компанії під впливом змін світової енергетичної кон'юнктури. Узагальнені дані представлено в таблиці 2.1.

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”.

Дані таблиці 2.1 відображають чітке переважання сегмента сирової нафти у структурі реалізації SOCAR. Упродовж 2022–2024 рр. на цей напрям у середньому припадало 56,6% сукупного обсягу продажів, що характеризує компанію як підприємство із вираженою сировинно-експортною спеціалізацією. Разом із тим простежується скорочення абсолютних обсягів реалізації сирової нафти – з 67571 млн. AZN у 2022 році до 47272 млн. AZN у 2024 році. Однак частка цього сегмента залишається майже незмінною, що свідчить не про зміну структури діяльності компанії, а про загальне зменшення обсягів реалізації, імовірно зумовлене коливаннями світових цін на енергоресурси.

Другу позицію за обсягами займає сегмент нафтопродуктів, середня

частка якого становить 21,8%. На відміну від сирової нафти, цей напрям характеризується відносною стабільністю як у структурному, так і у вартісному вимірі після істотного спаду у 2023 році. Так, після зниження обсягів реалізації з 24281 млн. AZN у 2022 році до 18990 млн. AZN у 2023 році, у 2024 році зафіксовано незначне підвищення до 19169 млн. AZN. Це дає підстави стверджувати про поступове пристосування переробного сегмента до трансформацій ринкового середовища.

Сегмент природного газу посідає третє місце у структурі збуту із середньою питомою вагою 12,5%. Для цього напрямку також характерне помітне скорочення обсягів реалізації у 2023 році – майже удвічі порівняно з 2022 роком, після чого у 2024 році спостерігається певна стабілізація показників. Подібна тенденція може пояснюватися як змінами цінової ситуації на європейському газовому ринку, так і коригуванням фізичних обсягів експорту відповідно до міжнародних угод.

Нафтохімічний напрям залишається порівняно невеликим, проте стабільним елементом діяльності компанії – його частка перебуває в межах 5,5–5,7%, а середнє значення становить 5,6%. Попри зниження абсолютних обсягів збуту у 2023 році, у 2024 році відбулося незначне зростання, що може свідчити про перспективність розвитку цього сегмента як більш прибуткового порівняно з традиційним експортом сировини.

Слід окремо акцентувати увагу на категорії «Інше», питома вага якої у структурі збуту демонструє поступове збільшення – з 2,4% у 2022 році до 4,0% у 2024 році. Подібна тенденція може свідчити про активізацію процесів диверсифікації діяльності компанії та поступове розширення напрямів господарювання, зокрема шляхом розвитку супутніх бізнес-сегментів і реалізації ініціатив у сфері зеленої енергетики. Водночас рентні платежі залишаються найменшою складовою структури реалізації, формуючи в середньому лише 0,3% загального обсягу збуту. Проте упродовж 2023–2024 рр. для цього показника характерне суттєве зростання, що може бути пов'язано зі змінами у системі державного регулювання або особливостями

перерозподілу бюджетних надходжень Азербайджанської Республіки.

У цілому динаміка загального обсягу реалізації продукції та послуг SOCAR має спадний характер. Якщо у 2022 році сумарний збут становив 119228 млн AZN, то у 2024 році його обсяг скоротився до 84689 млн AZN, що відповідає зменшенню на 28,9%. Така тенденція є важливою з позиції оцінювання масштабів функціонування компанії, однак істотних змін у структурі доходів не спостерігається. Як і раніше, провідне місце у формуванні фінансових результатів займає нафтовий сегмент.

Таким чином, структура збуту SOCAR відзначається значною концентрацією доходів у напрямі реалізації сирової нафти, хоча водночас простежуються окремі ознаки поступового розширення спектра діяльності за рахунок посилення ролі переробного сектору, газового напрямку та інших видів бізнес-активності. Порівняно з такими міжнародними енергетичними корпораціями, як BP чи TotalEnergies, доходна модель SOCAR залишається більшою мірою орієнтованою на первинний видобуток вуглеводнів. Це зумовлює підвищену залежність компанії від коливань світової цінової кон'юнктури та одночасно визначає стратегічні напрями можливої трансформації її бізнес-моделі.

Результативність діяльності великої енергетичної компанії формується не лише під впливом ресурсного забезпечення чи фінансово-економічних показників, а й значною мірою залежить від ефективності управління людським капіталом. Саме працівники забезпечують безперервність і функціональну узгодженість усіх етапів виробничого циклу – від процесів видобутку енергоресурсів до їх переробки та подальшої реалізації. У зв'язку з цим дослідження кількісних і якісних характеристик персоналу, а також аналіз показників руху кадрів дають можливість оцінити рівень кадрової стійкості, результативність кадрової політики та перспективи подальшого розвитку компанії. З огляду на тематику дослідження, зазначені аспекти формують важливий напрям наукового аналізу. Відповідні аналітичні показники наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – 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”

Результати аналізу, представлені у таблиці 2.2, дають підстави стверджувати про збереження кадрової стабільності SOCAR упродовж 2022–2024 рр. Середньооблікова чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду залишається майже незмінною: у 2022 році вона становила 48042 особи, у 2023 році – 48320 осіб, а у 2024 році – 48069 осіб. Незначне відхилення на рівні +0,1% свідчить про підтримання стабільних масштабів функціонування компанії без істотних процесів скорочення чи розширення кадрового складу.

Структура персоналу також характеризується відносною збалансованістю, хоча окремі тенденції заслуговують на особливу увагу. Чисельність управлінського персоналу поступово зменшується: з 5911 осіб у 2022 році до 5798 осіб у 2024 році, що відповідає скороченню на 1,9%. Подібна динаміка може бути пов’язана з оптимізацією системи управління та підвищенням результативності адміністративних процесів. Одночасно спостерігається збільшення кількості спеціалістів на 1,8%, що є позитивним сигналом для компанії, оскільки саме ця категорія працівників формує основу інженерно-технологічного забезпечення виробничої діяльності.

Більш відчутним є скорочення чисельності іншого технічного персоналу – на 6,5%, що може свідчити про впровадження автоматизованих рішень, цифровізацію окремих операцій або перегляд допоміжних функцій у межах організаційної структури компанії. Водночас кількість робітників фактично не зазнала змін, продемонструвавши приріст лише на 0,1%, що підтверджує стабільність виробничого сегмента підприємства.

Важливим аспектом оцінки кадрової політики є аналіз показників руху персоналу. У 2024 році чисельність прийнятих працівників скоротилася до 2289 осіб, що на 17,7% менше порівняно з 2022 роком. Разом із цим кількість звільнених працівників зменшилася більш ніж удвічі – з 2174 осіб до 929 осіб, тобто на 57,3%. Така тенденція свідчить про суттєве посилення кадрової стійкості та покращення рівня закріплення персоналу в компанії.

Позитивні зміни підтверджуються й системою коефіцієнтних показників. Зокрема, коефіцієнт обороту кадрів знизився з 10,3% до 6,7%, що вказує на зменшення інтенсивності кадрового руху. Коефіцієнт прийому персоналу також має тенденцію до скорочення – з 5,8% до 4,8%, відображаючи більш поміркований підхід до найму працівників. Найбільш показовим є суттєве зменшення коефіцієнта плинності кадрів: з 4,5% у 2022 році до 1,9% у 2024 році. Це свідчить про покращення умов праці, посилення мотиваційних механізмів та зростання рівня лояльності персоналу до компанії.

Отже, кадрова політика SOCAR упродовж 2022–2024 рр. характеризується підтриманням стабільної чисельності працівників, поступовим удосконаленням структури персоналу та помітним зниженням рівня плинності кадрів. Такі тенденції формують передумови для підвищення ефективності системи управління людськими ресурсами та зміцнення конкурентних позицій компанії в умовах глобальної конкуренції на енергетичному ринку.

Ефективність використання трудового потенціалу великої енергетичної корпорації визначається не лише кількісними параметрами кадрового складу, а й рівнем продуктивності праці, ступенем залучення працівників до

виробничих процесів та результативністю системи матеріального стимулювання. Аналіз відповідних показників дає можливість оцінити раціональність використання людських ресурсів, а також простежити взаємозв'язок між витратами на персонал і загальними результатами господарської діяльності компанії. Відповідні розрахунки наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Інтенсивність та ефективність використання персоналу SOCAR 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
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб	48042	48320	48069	100,1

Джерело: розраховано автором на основі офіційної звітності AZN ДНК "SOCAR"

Аналіз даних таблиці 2.3 свідчить про збереження відносно стабільного рівня інтенсивності використання трудових ресурсів у SOCAR упродовж 2022–2024 рр. Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником практично не змінюється та становить 218 днів у 2022 році, 215,1 дня у 2023 році та 216,2 дня у 2024 році. Відхилення у межах досліджуваного періоду є мінімальним і у 2024 році складає лише –0,8%, що підтверджує стабільність режиму праці та відсутність істотних змін у трудовому навантаженні персоналу. Подібна тенденція простежується і щодо коефіцієнта використання річного фонду робочого часу, який скоротився лише з 0,87 до 0,86, або на 1,2%,

що також характеризує незмінний рівень зайнятості працівників у виробничому процесі.

Разом із тим найбільш проблемним аспектом є суттєве зниження продуктивності праці. Якщо у 2022 році на одного працівника припадало 2,48 млн AZN виробітку, то у 2024 році цей показник скоротився до 1,58 млн AZN, що відповідає зменшенню на 36,2%. Важливо зазначити, що така динаміка не пов'язана зі зміною інтенсивності використання робочої сили, оскільки показники трудового навантаження залишалися практично стабільними. Основною причиною скорочення продуктивності стало зменшення обсягів реалізації продукції та послуг у порівнянних цінах базового року, що безпосередньо позначилося на рівні виробітку персоналу.

На тлі зниження продуктивності витрати на персонал демонструють протилежну тенденцію. Фонд оплати праці упродовж досліджуваного періоду зріс з 949 млн AZN до 1080 млн AZN, що становить приріст на 13,8%. Це свідчить про посилення фінансового навантаження на компанію у сфері матеріального забезпечення трудових ресурсів. Відповідно збільшився і рівень середньомісячної заробітної плати одного працівника – з 1647 AZN до 1873 AZN, або на 13,7%. Така тенденція може пояснюватися впливом інфляційних процесів, а також необхідністю збереження та залучення кваліфікованих кадрів в умовах високої конкуренції на міжнародному ринку праці енергетичної галузі.

Окремої уваги заслуговує динаміка витрат на охорону праці та оздоровлення персоналу. У 2022 році їх обсяг становив 23,6 млн AZN, тоді як у 2024 році зріс до 39,8 млн AZN, продемонструвавши приріст на 68,6%. Подібна тенденція свідчить про посилення соціально відповідального підходу компанії до управління персоналом, а також про підвищення вимог до безпеки праці у нафтогазовій сфері, для якої характерний високий рівень виробничих ризиків.

Отже, система використання трудових ресурсів SOCAR у 2022–2024 рр. характеризується стабільними показниками інтенсивності праці, проте

супроводжується помітним зниженням продуктивності персоналу на фоні збільшення витрат на його утримання. Така ситуація свідчить про виникнення певного дисбалансу між результативністю діяльності та витратами на трудові ресурси. В умовах конкуренції з боку таких міжнародних енергетичних корпорацій, як BP та TotalEnergies, зазначена тенденція може розглядатися як чинник, що потребує подальшого вдосконалення управлінських підходів і оптимізації кадрової політики.

Матеріально-технічне забезпечення виступає одним із ключових чинників ефективного функціонування нафтогазових компаній, оскільки саме воно визначає можливості здійснення видобутку, транспортування та переробки енергоресурсів. Оцінювання забезпеченості основними засобами та результативності їх використання дає змогу визначити рівень капіталооснащеності підприємства, інтенсивність експлуатації виробничих потужностей і ступінь віддачі вкладених ресурсів. Відповідні показники представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – 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”.

Результати аналізу таблиці 2.4 свідчать про суттєве збільшення обсягів основних засобів у SOCAR упродовж 2022–2024 рр. Середньорічна вартість активів зросла з 30401 млн AZN у 2022 році до 41838 млн AZN у 2024 році, що відповідає приросту на 37,6%. При цьому у 2023 році фіксувалося незначне скорочення показника, однак уже у 2024 році відбулося його різке зростання.

Подібна динаміка може свідчити про активізацію інвестиційної діяльності компанії, зокрема введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, хоча не виключається і вплив переоцінки вартості активів.

Показник фондоозброєності праці, який характеризує рівень забезпечення працівників основними засобами, також демонструє позитивну тенденцію. Упродовж досліджуваного періоду він зріс з 0,63 млн AZN до 0,87 млн AZN на одного працівника, або на 37,5%. Це свідчить про підвищення рівня капіталооснащеності персоналу та формує потенційні передумови для підвищення продуктивності праці у довгостроковій перспективі.

Разом із тим ефективність використання основних засобів має негативну динаміку. Показник фондовіддачі скоротився з 3,92 AZN у 2022 році до 2,02 AZN у 2024 році, тобто майже на 48,4%. Це означає, що кожна одиниця капіталу, вкладена в основні засоби, забезпечує значно менший обсяг доходу порівняно з попередніми роками. Причиною такої ситуації стало одночасне зростання вартості активів та скорочення обсягів реалізації продукції і послуг, що вказує на зниження результативності експлуатації виробничих потужностей.

Негативні тенденції підтверджуються також динамікою фондоємності, яка майже подвоїлася – з 0,25 AZN до 0,49 AZN, продемонструвавши приріст на 93,7%. Це свідчить про підвищення капіталомісткості виробництва та збільшення витратності використання основних засобів. Іншими словами, для формування одиниці доходу компанії необхідно залучати значно більший обсяг капітальних ресурсів, ніж у попередні роки.

Отже, для SOCAR у 2022–2024 рр. характерним є поєднання зростання рівня капіталооснащеності з одночасним погіршенням ефективності використання основних засобів. Подібна ситуація може пояснюватися специфікою інвестиційних процесів у нафтогазовій сфері, де результативність капіталовкладень проявляється із певним часовим лагом. Водночас у короткостроковому періоді це формує додатковий тиск на фінансові результати компанії. Порівняно з такими міжнародними енергетичними

корпораціями, як BP та TotalEnergies, зазначені тенденції можуть свідчити про необхідність удосконалення системи управління капітальними активами та підвищення ефективності інвестиційної політики.

Комплексним відображенням результативності функціонування SOCAR виступає система фінансово-економічних показників, яка акумулює вплив виробничих, ресурсних і управлінських чинників на діяльність компанії. Дослідження динаміки доходів, витрат та прибутковості дає змогу всебічно оцінити ефективність господарювання, визначити ключові тенденції зміни фінансового стану підприємства та виявити проблемні аспекти його розвитку. З огляду на високу залежність нафтогазового сектору від зовнішньої ринкової кон'юнктури, аналіз цих показників має важливе значення для обґрунтування подальших управлінських рішень. Відповідні дані наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – 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”

Аналіз показників таблиці 2.5 дає можливість комплексно охарактеризувати зміни фінансово-економічних результатів діяльності SOCAR упродовж 2022–2024 рр. та визначити основні тенденції, які формують її сучасний стан і подальші перспективи розвитку.

Насамперед слід відзначити суттєве скорочення чистого доходу компанії. Якщо у 2022 році його обсяг становив 119228 млн AZN, то у 2024 році показник знизився до 84689 млн AZN, що відповідає скороченню на 29,0%. Найбільш відчутне падіння зафіксовано у 2023 році, тоді як у 2024 році простежується певна стабілізація на досягнутому рівні. Така динаміка узгоджується з результатами попереднього аналізу структури збуту та свідчить про вагомий вплив зовнішніх чинників, передусім зниження світових цін на нафту і газ після рекордних показників 2022 року, а також можливого скорочення фізичних обсягів експорту.

Собівартість реалізації також має тенденцію до зниження: з 104526 млн AZN у 2022 році до 77296 млн AZN у 2024 році, або на 26,1%. Водночас темпи скорочення витрат виявилися нижчими за темпи падіння доходів, що негативно позначилося на фінансових результатах компанії. Подібна ситуація відображає обмежену гнучкість витратної структури, характерну для капіталомістких галузей, де значна частка витрат залишається постійною або умовно-постійною незалежно від масштабів діяльності.

За таких умов валовий прибуток скоротився майже вдвічі – з 14702 млн AZN у 2022 році до 7393 млн AZN у 2024 році, що відповідає зниженню на 49,7%. Показовим є те, що навіть за часткового скорочення витрат компанії не вдалося забезпечити збереження попереднього рівня валової маржі, що свідчить про погіршення ефективності основної діяльності.

Динаміка операційних витрат має нерівномірний характер. У 2023 році їх обсяг зріс до 6363 млн AZN, що може бути пов'язано з додатковими витратами на логістику, адаптацію до нових ринкових умов або адміністративні процеси. У 2024 році показник скоротився до 4487 млн AZN. У підсумку за весь досліджуваний період операційні витрати зменшилися на 16,0%, що можна розглядати як позитивний результат оптимізації управлінських і адміністративних процесів.

Операційний прибуток продемонстрував різке погіршення: з 9362 млн AZN у 2022 році до 2906 млн AZN у 2024 році, або на 69,0%. При цьому у 2023

році він досяг мінімального значення – 2199 млн AZN, після чого у 2024 році відбулося часткове відновлення. Це свідчить про певну адаптацію компанії до нових економічних умов, однак рівень ефективності 2022 року так і не був відновлений.

Подібна тенденція характерна і для прибутку до оподаткування, який скоротився з 10863 млн AZN до 3839 млн AZN, тобто на 64,7%. Водночас темпи його відновлення у 2024 році перевищують темпи зростання операційного прибутку, що може свідчити про позитивний вплив фінансових операцій або інших позаопераційних джерел доходу.

Чистий прибуток компанії також істотно знизився – з 9424 млн AZN у 2022 році до 2927 млн AZN у 2024 році, що відповідає скороченню на 68,9%. Це є одним із найбільш критичних проявів погіршення фінансових результатів діяльності компанії. Разом із тим у 2024 році спостерігається певне відновлення після різкого падіння у 2023 році, що свідчить про часткову стабілізацію функціонування компанії після негативного впливу зовнішніх ринкових факторів.

Рентабельність діяльності також суттєво погіршилася: якщо у 2022 році її рівень становив 8,6%, то у 2024 році – лише 3,6%, що означає зниження на 5,0 відсоткових пунктів. Найнижче значення показника було зафіксоване у 2023 році – 2,5%. Це наочно демонструє зниження ефективності використання ресурсного потенціалу та загальне погіршення прибутковості бізнесу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що діяльність SOCAR у 2022–2024 рр. характеризується різким погіршенням ключових фінансово-економічних показників у 2023 році з подальшою частковою стабілізацією у 2024 році. Основним чинником такої динаміки виступили зовнішні фактори, насамперед зміна кон'юнктури світових енергетичних ринків, яка суттєво вплинула на доходи компанії. Водночас негативний ефект посилили внутрішні фактори, зокрема недостатня гнучкість витратної структури та зниження ефективності використання трудових і капітальних ресурсів.

Порівняно з такими міжнародними енергетичними корпораціями, як BP та TotalEnergies, які також зазнали впливу коливань світових цін на енергоресурси, SOCAR демонструє вищий рівень чутливості до зовнішніх шоків. Це актуалізує необхідність удосконалення фінансового менеджменту, підвищення адаптивності витратної політики та подальшої диверсифікації джерел доходів як ключових напрямів зміцнення ефективності діяльності компанії.

Водночас результати проведеного дослідження, зокрема зниження рівня рентабельності діяльності SOCAR до 3,6% у 2024 році, потребують більш глибокої інтерпретації, оскільки їх пряме трактування як ознаки низької ефективності було б методологічно спрощеним без урахування специфіки функціонування компанії.

Передусім SOCAR функціонує як державна вертикально інтегрована структура, яка поряд із комерційною діяльністю виконує важливі макроекономічні та соціально орієнтовані функції. Зокрема, компанія забезпечує внутрішній ринок енергоресурсами за регульованими цінами, які часто є нижчими за ринкові або експортні. Унаслідок цього частина потенційного прибутку фактично трансформується у непрямі субсидії для національної економіки та не відображається у фінансових результатах компанії.

Вагомим фактором також є висока капіталомісткість нафтогазового сектору, що зумовлює значну частку умовно-постійних витрат у структурі собівартості. Як показав проведений аналіз, темпи скорочення витрат упродовж 2022–2024 рр. були нижчими за темпи зменшення доходів, що спричинило стискання рівня прибутковості. Подібна ситуація є типовою для енергетичної галузі, де інвестиції в інфраструктурні об'єкти мають довгостроковий характер, а ефект від них формується із певним часовим лагом.

Суттєву роль відіграє і рівень фіскального навантаження. Як державна компанія, SOCAR є одним із ключових донорів бюджету, забезпечуючи значні

надходження у вигляді податків, рентних платежів та інших обов'язкових відрахувань. Крім того, структура діяльності компанії є більш диверсифікованою порівняно з класичними видобувними компаніями, оскільки охоплює не лише видобуток, а й переробку, трейдинг та роботу на внутрішньому ринку. Такі напрями діяльності традиційно характеризуються нижчим рівнем маржинальності, що також впливає на загальний фінансовий результат.

Таким чином, відносно низький рівень рентабельності діяльності SOCAR не може розглядатися виключно як прояв неефективності компанії, оскільки значною мірою визначається інституційною моделлю її функціонування, особливостями витратної структури галузі та виконанням державних економічних функцій. На відміну від таких компаній, як BP чи TotalEnergies, орієнтованих насамперед на максимізацію прибутку, SOCAR функціонує в умовах багатокритеріальної ефективності, де фінансовий результат виступає лише одним із елементів загальної системи стратегічних цілей.

2.2 Особливості функціонування підприємства SOCAR

SOCAR (State Oil Company of the Republic of Azerbaijan) є державною нафтогазовою компанією Азербайджанської Республіки, яка виконує стратегічні функції у сфері управління нафтогазовими ресурсами держави. Компанія була створена у 1992 році відповідно до указу Президента Азербайджану шляхом об'єднання державних підприємств нафтового сектору. Правовий статус SOCAR визначається як державна корпорація, що здійснює господарську діяльність у сфері видобутку, переробки, транспортування та реалізації нафти, природного газу й продуктів їх переробки. Компанія функціонує відповідно до законодавства Азербайджану та виступає одним із ключових суб'єктів державної енергетичної політики.

Форма власності SOCAR є повністю державною, оскільки єдиним

власником компанії виступає держава Азербайджан. Така модель власності обумовлює стратегічний характер діяльності підприємства та його підпорядкованість національним економічним інтересам. Державна форма власності забезпечує контроль над використанням природних ресурсів країни, формуванням експортної політики та реалізацією масштабних енергетичних проєктів міжнародного значення. Водночас SOCAR функціонує як комерційна структура, орієнтована на забезпечення прибутковості, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності на глобальному енергетичному ринку.

Важливою особливістю функціонування SOCAR є вагома роль держави у системі управління компанією. Держава здійснює стратегічний контроль за діяльністю підприємства через механізми корпоративного управління, формування наглядових органів та визначення ключових напрямів розвитку. Управлінські рішення компанії тісно пов'язані з державною енергетичною політикою, забезпеченням енергетичної безпеки країни та розвитком міжнародного співробітництва у нафтогазовій сфері. Крім того, SOCAR виконує не лише економічні, а й макроекономічні та геополітичні функції, оскільки забезпечує значну частину валютних надходжень, податкових платежів та інвестиційних ресурсів Азербайджану.

Таким чином, правовий статус державної корпорації, повна державна форма власності та активна участь держави в управлінні формують специфіку функціонування SOCAR як системоутворюючого елементу паливно-енергетичного комплексу Азербайджану та важливого учасника міжнародного енергетичного ринку.

SOCAR (State Oil Company of the Republic of Azerbaijan) займає ключове місце в економічній системі Азербайджану та виступає одним із основних драйверів формування державних доходів, валютних надходжень і розвитку енергетичного сектору країни. Нафтогазова галузь традиційно є базовою складовою економіки Азербайджану, а діяльність SOCAR забезпечує значну частину експорту держави. За оцінками міжнародних економічних

організацій, енергетичний сектор формує понад 90% валютних надходжень країни та близько половини доходів державного бюджету Азербайджану. У цьому контексті SOCAR виконує не лише функції великої енергетичної корпорації, а й стратегічного інструменту державної економічної політики.

Особливе значення компанії підтверджується масштабами її фінансово-економічної діяльності. За підсумками 2024 року загальний обсяг реалізації продукції та послуг SOCAR перевищив 83 млрд AZN, що свідчить про надзвичайно високий рівень економічного впливу компанії на національну економіку. Найбільшу частку у структурі доходів формує реалізація сирової нафти, на яку в середньому припадає понад 56% загального обсягу продажів компанії. При цьому SOCAR залишається одним із найбільших платників податків в Азербайджані та одним із ключових джерел формування Державного нафтового фонду країни.

Основними видами діяльності SOCAR є: геологорозвідка родовищ нафти та газу; видобуток вуглеводнів; транспортування нафти і природного газу; нафтопереробка; газопереробка; нафтохімічне виробництво; міжнародний трейдинг енергоресурсів; реалізація нафтопродуктів через мережу автозаправних станцій; інвестиційна та логістична діяльність.

Компанія здійснює експлуатацію родовищ Каспійського моря, бере участь у міжнародних енергетичних проєктах та контролює значну частину енергетичної інфраструктури Азербайджану. SOCAR управляє нафтопереробними заводами, газопереробними комплексами, морським флотом, терміналами та трубопровідною системою країни. Одним із стратегічних напрямів діяльності є участь у функціонуванні Південного газового коридору, який забезпечує транспортування азербайджанського природного газу до країн Європейського Союзу.

Важливою особливістю SOCAR є високий рівень вертикальної інтеграції, що дозволяє компанії контролювати повний виробничий цикл — від видобутку сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Така модель управління забезпечує підвищення ефективності діяльності,

скорочення логістичних витрат та зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку.

Масштаби функціонування SOCAR виходять далеко за межі національної економіки. Компанія активно здійснює міжнародну діяльність у Туреччині, Грузії, Румунії, Швейцарії, Україні та інших країнах. SOCAR є одним із найбільших іноземних інвесторів у Туреччині, де реалізовано масштабні проекти у сфері нафтохімії та нафтопереробки. Зокрема, компанія інвестувала понад 18 млрд дол. США у розвиток турецького енергетичного сектору, включаючи діяльність нафтохімічного комплексу Petkim та нафтопереробного заводу STAR Refinery.

Міжнародна мережа SOCAR охоплює сотні автозаправних станцій у різних країнах Європи та Кавказького регіону. Компанія також активно розвиває міжнародний трейдинг нафти, газу та нафтопродуктів через дочірні структури SOCAR Trading, що функціонують на глобальних енергетичних ринках.

Таким чином, SOCAR виступає системоутворюючим елементом економіки Азербайджану, поєднуючи функції державного енергетичного оператора, міжнародної транснаціональної корпорації та одного з ключових суб'єктів глобального енергетичного ринку. Масштаби діяльності компанії, високий рівень вертикальної інтеграції та активна міжнародна експансія формують її стратегічне значення як для економіки Азербайджану, так і для міжнародної енергетичної системи.

Для комплексної оцінки зовнішнього середовища функціонування SOCAR доцільним є використання PEST-аналізу, який дозволяє систематизувати ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори впливу на діяльність компанії. Застосування даного інструменту дає можливість визначити основні зовнішні виклики та перспективи розвитку системи менеджменту підприємства в умовах глобальної трансформації енергетичного ринку. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити рівень адаптивності SOCAR до змін зовнішнього середовища та обґрунтувати

стратегічні напрями подальшого розвитку компанії (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Результати PEST-аналізу підприємства

Група факторів	Характеристика впливу на діяльність SOCAR	Вплив на систему менеджменту та розвиток компанії
P – Political (політичні фактори)	Державне регулювання енергетичного сектору, геополітичне значення Азербайджану, міжнародна енергетична політика, співпраця з ЄС і Туреччиною, санкційні ризики, регіональна безпека	Формують стратегічну орієнтацію компанії, впливають на експорт енергоресурсів, інвестиційні рішення та міжнародні проєкти. Високий рівень державного контролю визначає централізований характер системи менеджменту
E – Economic (економічні фактори)	Коливання світових цін на нафту і газ, валютні ризики, інфляція, глобальні енергетичні кризи, інвестиційний клімат, попит на енергоресурси	Визначають рівень прибутковості компанії, обсяги інвестицій, фінансову стабільність та масштаби міжнародної діяльності. Висока залежність від сировинного експорту посилює чутливість до ринкових коливань
S – Social (соціальні фактори)	Розвиток людського капіталу, рівень зайнятості населення, соціальна відповідальність бізнесу, екологічна свідомість суспільства, кадрові потреби енергетичного сектору	Впливають на кадрову політику, корпоративну культуру, розвиток персоналу та систему соціальної відповідальності компанії. Зростає потреба у формуванні сучасних цифрових і управлінських компетентностей працівників
T – Technological (технологічні фактори)	Цифровізація енергетики, автоматизація виробництва, розвиток SMART-технологій, Big Data, інновації у видобутку та транспортуванні ресурсів, «зелена» енергетика	Формують необхідність модернізації виробничих потужностей та цифрової трансформації системи менеджменту. Впровадження інновацій підвищує ефективність управління ресурсами та конкурентоспроможність компанії

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

PEST-аналіз свідчить, що діяльність SOCAR значною мірою залежить від зовнішнього середовища, передусім політичних та економічних факторів. Як державна енергетична компанія, SOCAR функціонує в умовах тісного взаємозв'язку між державною політикою та корпоративним управлінням. Геополітичне положення Азербайджану та його роль у забезпеченні енергетичної безпеки Європи формують стратегічне значення компанії на міжнародному ринку.

Економічні фактори мають визначальний вплив на результати діяльності SOCAR, оскільки компанія залишається залежною від світової кон'юнктури

енергетичних ринків. Коливання цін на нафту та природний газ безпосередньо впливають на доходи компанії, інвестиційні можливості та фінансову стабільність держави загалом. У таких умовах важливого значення набуває диверсифікація діяльності та розвиток нових напрямів бізнесу.

Економічні фактори мають визначальний вплив на результати діяльності SOCAR, оскільки компанія залишається залежною від світової кон'юнктури енергетичних ринків. Коливання цін на нафту та природний газ безпосередньо впливають на доходи компанії, інвестиційні можливості та фінансову стабільність держави загалом. У таких умовах важливого значення набуває диверсифікація діяльності та розвиток нових напрямів бізнесу.

Соціальні фактори формують потребу у розвитку людського капіталу, підвищенні кваліфікації персоналу та вдосконаленні системи управління кадрами. Водночас посилення суспільної уваги до екологічних питань стимулює компанію до впровадження принципів ESG та корпоративної соціальної відповідальності.

Технологічні фактори є одним із ключових драйверів трансформації системи менеджменту SOCAR. Сучасні тенденції цифровізації, автоматизації та розвитку «зеленої» енергетики вимагають від компанії модернізації виробничих процесів, впровадження SMART-рішень та адаптації до глобальної енергетичної трансформації. У перспективі саме технологічна модернізація може стати основою підвищення ефективності управління та довгострокової конкурентоспроможності SOCAR [15].

Корпоративна стратегія SOCAR до 2035 року була затверджена Наглядовою радою SOCAR у 2021 році. Стратегія базується на 5 основних елементах.

Енергетична безпека — забезпечення енергетичної безпеки Азербайджану та сприяння регіональній і міжнародній енергетичній безпеці шляхом сталого видобутку нафти та газу, нафтопереробки, виробництва нафтохімічної продукції та розвитку інфраструктури.

Цифровізація — підвищення операційної ефективності шляхом

цифровізації сегментів ланцюга створення вартості в рамках єдиної цифрової трансформації.

Сталий розвиток бізнесу — постійний перегляд та оптимізація портфеля SOCAR для досягнення розвитку в обраних сферах існуючого бізнесу за допомогою інновацій та інвестицій венчурного капіталу.

Ефективність та оптимізація — впровадження заходів з оптимізації у всьому ланцюгу створення вартості та посилення операційної ефективності шляхом застосування новітніх технологій та інноваційних рішень.

Енергетична трансформація — сприяння глобальній стійкості шляхом розвитку низьковуглецевої, циркулярної економіки та екологічно дружніх операцій.

На основі фундаментальних елементів стратегії SOCAR визначила такі стратегічні бачення та цілі у ключових сферах діяльності, як видобуток, транспортування, переробка та збут, розподіл газу, послуги, роздрібний продаж пального та торгівля:

Видобуток — прискорення монетизації вуглеводневих ресурсів на нафтових і газових родовищах та застосування ефективних операційних моделей

Транспортування — підвищення ефективності. Середній сегмент — підвищення ефективності операцій з транспортування нафти та газу.

Кінцевий сегмент — посилення інтеграції нафтопереробної та хімічної галузей, досягнення операційної досконалості та розвиток

Міжнародна діяльність (торгівля, розподіл газу та нові АЗС) – підвищення прибутковості, оптимізація та розвиток

Нафтогазові послуги – оптимізація та розвиток

Окрім стратегічних цілей, які мають бути досягнуті в основних сферах діяльності, SOCAR визначила наступні сфери та підходи як ключові напрямки, що сприятимуть довгостроковому сталому розвитку SOCAR і відомі як «нові горизонти»:

Цифровізація – визначена як один із 5 фундаментальних елементів.

Згідно з цим підходом, підвищення ефективності та гнучкості шляхом ефективного застосування цифровізації в місцевій, регіональній та міжнародній діяльності SOCAR визначено як один із ключових стратегічних напрямків.

Енергетична трансформація – на тлі кліматичних змін та інших глобальних викликів SOCAR перегляне свою участь у низьковуглецевих бізнес-операціях (наприклад, зелена енергія, біопаливо, біополімери та водень), використовуючи свій багатий досвід у нафтогазовій галузі в рамках своїх майбутніх зусиль з розвитку та зростання.’

Інновації та венчурні інвестиції – SOCAR зміцнить інноваційне середовище всередині компанії для сприяння застосуванню інноваційних підходів у нафтогазовій діяльності та сформує відповідну систему, яка дозволить співробітникам брати участь у цьому процесі, використовуючи свої інноваційні навички. З метою зміцнення стабільності бізнесу SOCAR розпочне діяльність у сфері венчурних інвестицій та розглядатиме ефективні інвестиційні можливості на місцевих, регіональних та міжнародних ринках у галузях, що відповідають профілю компанії. Водночас SOCAR підтримуватиме формування екосистеми стартапів у країні в рамках своєї діяльності, спрямованої на реалізацію цієї концепції.

Крім того, SOCAR вживатиме заходів для більш проактивного підходу до оптимізації свого бізнес-портфеля, зосереджуючись на майбутніх ринкових тенденціях, фінансовій та економічній діяльності своїх портфельних компаній та інших факторах, і під час цього процесу ефективне використання людських ресурсів та соціальні зобов’язання щодо зайнятості залишатимуться непорушними принципами SOCAR.

З метою забезпечення успішної реалізації стратегії SOCAR впроваджуватиме заходи з підвищення функціональної досконалості в таких сферах, як людські ресурси, фінанси, ризики, охорона праці та безпека, корпоративна соціальна відповідальність тощо.

2.3 Оцінка системи менеджменту підприємства

Система менеджменту SOCAR характеризується високим рівнем централізації управління, стратегічною орієнтацією на забезпечення енергетичної безпеки держави та поєднанням державного контролю з корпоративними механізмами управління. Як одна з найбільших державних енергетичних компаній регіону, SOCAR функціонує в умовах складного зовнішнього середовища, що включає високу залежність від світових цін на нафту, геополітичні ризики, глобальну енергетичну трансформацію та необхідність адаптації до міжнародних екологічних стандартів. У таких умовах система менеджменту компанії виконує не лише операційні, а й стратегічні функції на рівні державної економічної політики.

Однією з ключових переваг системи менеджменту SOCAR є високий рівень вертикальної інтеграції управління. Компанія здійснює контроль над усіма етапами виробничого циклу — від геологорозвідки та видобутку вуглеводнів до транспортування, переробки, трейдингу та реалізації нафтопродуктів. Така модель дозволяє забезпечувати координацію діяльності структурних підрозділів, оптимізувати логістичні процеси, знижувати трансакційні витрати та підвищувати стійкість компанії до коливань ринку. Крім того, вертикальна інтеграція сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг SOCAR на міжнародному енергетичному ринку.

Разом із тим система менеджменту SOCAR характеризується і певними проблемами. Одним із ключових недоліків є високий рівень залежності управлінських рішень від державного регулювання. Особливістю компанії є поєднання стратегічного державного управління, виробничої координації та міжнародної комерційної діяльності, що обумовлює високий рівень спеціалізації управлінських процесів. У зв'язку з цим доцільно розглянути зміст основних управлінських функцій SOCAR та рівні управління, відповідальні за їх реалізацію у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика основних управлінських функцій та рівнів

їх реалізації в системі менеджменту SOCAR

Управленська функція	Контент у контексті SOCAR	Основний рівень управління
Планування стратегічних цілей	Визначення напрямків розвитку: збільшення добычі, модернізація інфраструктури, «зелений» перехід, розширення експорту br+1.	Вищий менеджмент / Наглядова рада SOCAR
Організація структури і ресурсів	Формування центрального управління, виробничих об'єднань, заводів, НДІ та функціональних управлінь blackseanews+1.	Центральний офіс та керівництво SOCAR
Мотивація та управління персоналом	Впровадження систем KPI, оцінки ефективності, професійного навчання та кар'єрного росту для співробітників highperformr+1.	HR-департаменти та функціональні підрозділи
Контроль та моніторинг	Фінансовий контроль, аудит, моніторинг безпеки, екології та дотримання стандартів корпоративного управління aih.gov+1.	Наглядова рада, внутрішній аудит, контролінг
Маркетинг і комерційна діяльність	Реалізація нафти, газу, продуктів переробки на внутрішньому та міжнародному ринках через спеціалізовані управління маркетингу та експорту caspianenergy+2.	Управління маркетингу та експорту SOCAR
Управління логістикою та транспортуванням	Організація транспортування вуглеводнів трубопроводами, терміналами, складами, а також міжнародними логістичними маршрутами highperformr+1.	Логістичні та оперативні підрозділи SOCAR

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Чіткий розподіл відповідальності між рівнями управління забезпечує ефективність функціонування компанії та її адаптацію до сучасних викликів енергетичного ринку.

Ефективність функціонування системи менеджменту SOCAR значною мірою залежить від чіткого розподілу управлінських повноважень та професійної відповідності працівників кожному рівню управління. Для забезпечення стабільності виробничих процесів, стратегічного розвитку та конкурентоспроможності компанії формуються диференційовані вимоги до управлінського персоналу залежно від складності функцій, рівня відповідальності та масштабу прийняття рішень. У зв'язку з цим доцільним є узагальнення основних критеріїв, компетенцій і функцій менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів управління SOCAR, відображено в таблиці 2.8.

Отже, система управління SOCAR характеризується чіткою

ієрархічністю, розмежуванням функцій та високими вимогами до професійних компетенцій управлінського персоналу. Кожен рівень управління виконує власні завдання — від стратегічного планування до оперативного контролю виробничих процесів, що забезпечує ефективність діяльності компанії як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Таблиця 2.8 – Характеристика критеріїв та функціональних особливостей управлінського персоналу

Рівень	Посади в структурі	Основні критерії до працівників	Ключові компетенції	Основні функції
Вищий рівень управління	Президент компанії, віцепрезиденти, директори департаментів, керівники міжнародних проєктів	• вища профільна освіта; • MBA або міжнародна управлінська підготовка; • досвід управління 10–15+ років; • знання міжнародного енергетичного ринку; • володіння англійською мовою; •	• стратегічне мислення; • лідерство; • кризове управління; • управління ресурсами; • міжнародні переговори; • корпоративне управління	• формування стратегії розвитку; • управління інвестиціями; • міжнародне партнерство; • контроль діяльності дочірніх структур; •
Середній рівень управління	Керівники управлінь, начальники відділів, менеджери проєктів, HR-менеджери, фінансові менеджери	• профільна вища освіта; • досвід роботи 3–7 років; • знання корпоративних стандартів; • навички координації персоналу; • цифрові компетенції; • знання ERP/CRM-систем	• організаційні здібності; • аналітичне мислення; • управління командами; • комунікаційні навички; • контроль KPI; •	• реалізація стратегії компанії; • координація підрозділів; • контроль виконання планів; •
Нижчий рівень управління	Майстри, супервайзери, бригадири, змінні керівники, лінійні менеджери	• технічна або професійна освіта; • практичний виробничий досвід; • знання техніки безпеки; • дисциплінованість; • вміння працювати в кризових умовах	• оперативне управління; • технічна грамотність; • відповідальність; • стресостійкість; • швидке прийняття рішень	• організація щоденної роботи; • контроль виробничих процесів; • забезпечення безпеки праці; • виконання виробничих завдань.

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Результати SWOT-аналізу дають змогу сформулювати стратегічні напрями удосконалення системи менеджменту SOCAR в умовах посилення міжнародної конкуренції та переходу до принципів сталого розвитку.

Таблиця 2.9 - Результати SWOT-аналізу підприємства SOCAR

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
✓ Потужна державна підтримка та стратегічне значення для економіки Азербайджану	! Високий рівень залежності від державного регулювання
✓ Високий рівень вертикальної інтеграції управління	! Централізована та бюрократизована система управління
✓ Значний фінансовий та ресурсний потенціал	! Обмежена гнучкість управлінських рішень
✓ Міжнародна присутність та участь у глобальних енергетичних проєктах	! Висока залежність від світових цін на нафту і газ
✓ Розвинена інфраструктура: видобуток, переробка, логістика, трейдинг	! Повільна адаптація до глобальної «зеленої» трансформації
✓ Співпраця з міжнародними корпораціями (BP, TotalEnergies тощо)	! Недостатній рівень цифровізації окремих управлінських процесів
✓ Досвід реалізації масштабних міжнародних інвестиційних проєктів	! Складність організаційної структури та багаторівневості управління
✓ Стабільність функціонування та високий інвестиційний потенціал	! Ризики кадрового оновлення та дефіциту сучасних цифрових компетентностей
✓ Системний підхід до розвитку персоналу та корпоративного навчання	! Висока капіталомісткість діяльності

Джерело: побудовано автором на основі власних дослід

Таким чином, система менеджменту SOCAR характеризується поєднанням стратегічного державного управління, високого рівня вертикальної інтеграції, міжнародної орієнтації та значного ресурсного потенціалу. Водночас управління потребує посилення гнучкості організаційної структури, розвитку цифрових технологій, впровадження ESG-підходів та адаптації до глобальних трансформацій енергетичного сектору.

Окремим викликом для SOCAR є необхідність адаптації системи менеджменту до сучасних глобальних тенденцій декарбонізації та «зеленої» трансформації енергетики. Світовий перехід до відновлюваних джерел енергії формує потребу у перегляді стратегічних пріоритетів компанії, розвитку ESG-менеджменту, цифровізації управлінських процесів та впровадженні екологічно орієнтованих моделей управління. SOCAR поступово інтегрує принципи сталого розвитку, енергоефективності та корпоративної соціальної відповідальності, однак нафтогазовий сектор і надалі залишається базою її бізнес-моделі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ “SOCAR”

3.1 Обґрунтування удосконалення системи прийняття управлінських рішень

Для компанії, яка функціонує у високоризиковому та динамічному середовищі, ефективність управлінських рішень безпосередньо визначає рівень її конкурентоспроможності, фінансової стійкості та здатності адаптуватися до глобальних викликів енергетичного ринку.

Складність прийняття управлінських рішень у діяльності SOCAR обумовлюється масштабністю організаційної структури, значною кількістю виробничих і міжнародних напрямів діяльності, залежністю від світових цін на нафту та газ, а також необхідністю одночасного врахування економічних, екологічних, соціальних і політичних факторів. Крім того, традиційна ієрархічність управління, високий рівень централізації та потреба у швидкому реагуванні на зовнішні зміни ускладнюють оперативність і гнучкість процесу прийняття рішень.

Н. Парієва в визначенні даного поняття робить акцент на тому, що прийняття рішень менеджерами передбачає, перш за все, творчий підхід, адже кожна проблема не має стандартного, усталеного способу вирішення. Пошук всіх можливих альтернатив підкреслює творчу складову управлінських рішень [19].

Водночас масштабність діяльності компанії, складна організаційна структура та вплив зовнішніх факторів формують низку проблемних аспектів у системі менеджменту, які потребують подальшого удосконалення.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ключовими проблемами системи прийняття управлінських рішень у діяльності SOCAR є надмірна централізація управління, недостатній рівень цифровізації, складність

координації структурних підрозділів та висока залежність від зовнішніх факторів.

Таблиця 3.1 – Основні проблемні аспекти системи прийняття управлінських рішень у діяльності SOCAR

Проблемне місце	Прояв проблеми у діяльності SOCAR	Наслідки
Надмірна централізація управління	Значна частина рішень концентрується на рівні вищого керівництва	Уповільнення процесу прийняття рішень
Ієрархічність організаційної структури	Велика кількість рівнів погодження документів та рішень	Бюрократизація управління
Недостатня цифровізація процесів	Частина управлінських процесів залишається фрагментованою	Втрата оперативності та ризик помилок
Повільний обмін інформацією між підрозділами	Відсутність повної інтеграції даних між структурами	Зниження координації та дублювання функцій
Залежність від зовнішньої кон'юнктури	Висока чутливість до цін на нафту і газ	Підвищення стратегічної невизначеності
Ризики політичного впливу	Державний статус компанії впливає на частину управлінських рішень	Зниження гнучкості менеджменту
Недостатня гнучкість HR-системи	Повільна адаптація кадрової політики до нових викликів	Дефіцит сучасних цифрових компетентностей
Недостатній розвиток Data-driven management	Обмежене використання Big Data та AI-аналітики	Часткова суб'єктивність управлінських рішень
Складність управління міжнародними активами	Координація великої кількості міжнародних проєктів і партнерств	Підвищення управлінських ризиків
Недостатня швидкість адаптації до “зеленої” трансформації	Повільне впровадження ESG та декарбонізаційних рішень	Ризик втрати конкурентних позицій
Обмежена система ризик-менеджменту	Недостатня інтеграція сценарного планування та кризового управління	Вразливість до глобальних криз
Навантаження на управлінський персонал	Великий обсяг контролю та координації процесів	Зниження швидкості та якості рішень

Джерело: побудовано автором на основі власних дослід

Це зумовлює необхідність впровадження сучасних цифрових інструментів управління, розвитку risk-management, оптимізації організаційної структури та посилення аналітичної підтримки управлінських процесів.

Цифровізація управлінських процесів є одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення системи менеджменту SOCAR, оскільки дозволяє перейти від традиційної моделі управління до data-driven management, де ключові рішення приймаються на основі аналітики даних, автоматизованого моніторингу та прогнозування. Це створює передумови для підвищення ефективності управління, гнучкості бізнес-процесів та довгострокової конкурентоспроможності компанії [18].

Цифровізація управлінських процесів передбачає впровадження сучасних цифрових технологій у систему менеджменту компанії. Основою цього напрямку є використання ERP-систем, BI-аналітики, AI-рішень та цифрових платформ моніторингу, які дозволяють автоматизувати управлінські процеси, об'єднати інформаційні потоки та забезпечити ефективний обмін даними між усіма структурними підрозділами компанії. Для SOCAR це означає перехід від фрагментованого управління до єдиної цифрової системи координації виробничої, фінансової, логістичної та кадрової діяльності.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) є комплексною платформою, яка інтегрує всі ключові бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну систему. Вона дозволяє централізовано управляти фінансами, персоналом, виробництвом, закупівлями, логістикою та документообігом.

BI-аналітика (Business Intelligence) забезпечує збір, обробку та візуалізацію великих масивів даних для підтримки управлінських рішень. Завдяки цьому керівництво отримує аналітичні звіти, прогнози та показники ефективності у режимі реального часу.

AI-рішення (Artificial Intelligence) використовуються для автоматичного прогнозування, аналізу ризиків, оптимізації витрат та підтримки стратегічного планування. Штучний інтелект може аналізувати тенденції ринку, прогнозувати виробничі ризики або автоматично формувати сценарії розвитку компанії.

Цифрові платформи моніторингу забезпечують постійний контроль

виробничих, фінансових та логістичних процесів. Це дозволяє оперативно виявляти відхилення, контролювати ефективність використання ресурсів та швидко реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища.

Впровадження цифрових технологій у систему управління необхідне для підвищення швидкості та якості прийняття управлінських рішень. У діяльності SOCAR існує значна кількість структурних підрозділів, міжнародних проєктів та виробничих процесів, що ускладнює координацію діяльності. Цифровізація дозволяє забезпечити оперативний доступ до інформації, мінімізувати бюрократичні процедури, усунути дублювання даних та підвищити прозорість управління. Крім того, автоматизація процесів сприяє зменшенню впливу людського фактора та управлінських помилок [20].

Основною метою цифровізації є створення єдиного цифрового управлінського середовища, у якому всі бізнес-процеси компанії функціонують як інтегрована система. Це спрямовано на підвищення ефективності використання ресурсів, покращення стратегічного планування, підвищення адаптивності компанії до глобальних змін та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності SOCAR. Важливим аспектом є також формування сучасної data-driven management-системи, де управлінські рішення базуються на аналітичних даних, а не лише на управлінському досвіді чи інтуїції.

Реалізація цифрової трансформації потребує залучення декількох структурних підрозділів компанії. Координацію процесу доцільно покласти на департамент цифрової трансформації та ІТ-департамент. Фінансові служби відповідатимуть за інтеграцію фінансових модулів ERP-системи, HR-департамент - за цифровізацію кадрових процесів, а аналітичні відділи - за формування BI-систем та управлінської аналітики. Крім внутрішніх структур, до впровадження можуть бути залучені зовнішні ІТ-консультанти, розробники програмного забезпечення та міжнародні експерти з цифрової трансформації енергетичного сектору.

Отже, цифровізація управлінських процесів у SOCAR є стратегічно

важливим напрямом удосконалення системи менеджменту, який забезпечує підвищення швидкості, точності та ефективності прийняття управлінських рішень. Впровадження ERP-систем, ВІ-аналітики, AI-рішень і цифрових платформ моніторингу сприятиме інтеграції бізнес-процесів у єдине цифрове середовище, покращенню координації між структурними підрозділами та більш раціональному використанню ресурсів. Запропонований підхід спрямований на підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, ефективності координації бізнес-процесів та формування сучасної цифрової моделі менеджменту.

У довгостроковій перспективі це дозволить SOCAR посилити конкурентні переваги, підвищити стійкість до зовнішніх викликів та забезпечити ефективну адаптацію компанії до глобальної енергетичної та цифрової трансформації.

3.2. Удосконалення системи екологічного управління на підприємстві

В умовах глобального енергетичного переходу та посилення міжнародних екологічних вимог одним із ключових напрямів удосконалення діяльності SOCAR є розвиток екологічного менеджменту та посилення «зеленої» трансформації компанії. Для державної енергетичної компанії, діяльність якої пов'язана з видобутком, переробкою та транспортуванням нафти і газу, екологічна складова набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на міжнародну репутацію, інвестиційну привабливість та довгострокову конкурентоспроможність.

Удосконалення екологічної системи управління передбачає інтеграцію цифрових технологій, систем моніторингу карбонового сліду, ESG-орієнтованих підходів, енергоефективних рішень та принципів «зеленої» економіки у всі бізнес-процеси підприємства. Особливого значення це набуває для промислових компаній, діяльність яких супроводжується значним

екологічним навантаженням, високим рівнем енергоспоживання та викидів парникових газів.

Ефективність удосконалення екологічної системи управління промислового підприємства значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень на всіх рівнях менеджменту. Саме комплексна взаємодія стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління забезпечує реалізацію екологічної політики підприємства, впровадження ESG-принципів, контроль екологічних ризиків та досягнення цілей сталого розвитку. У зв'язку з цим доцільним є розгляд особливостей удосконалення екологічної системи управління відповідно до кожного рівня менеджменту.

На стратегічному рівні керівництво компанії формує загальну екологічну політику підприємства та інтегрує ESG-принципи у корпоративну стратегію розвитку. Основними завданнями є визначення цілей декарбонізації, затвердження програм екологічної модернізації, інвестування у «зелені» технології та формування системи екологічного risk-management.

Крім того, саме на цьому рівні приймаються рішення щодо впровадження цифрових систем моніторингу карбонового сліду, розвитку відновлюваної енергетики та інтеграції міжнародних екологічних стандартів ISO та ESG-звітності у діяльність компанії.

Основні функції: формування екологічної стратегії; затвердження ESG-політики; управління екологічними інвестиціями; контроль досягнення екологічних KPI; управління репутаційними та кліматичними ризиками.

На тактичному рівні здійснюється координація екологічних програм та організація реалізації екологічної політики підприємства. Менеджери середньої ланки відповідають за впровадження систем екологічного моніторингу, контроль використання ресурсів, аналіз екологічних показників та координацію роботи структурних підрозділів.

Важливим напрямом є організація екологічного аудиту, контроль дотримання природоохоронних норм, управління відходами та впровадження енергоефективних рішень у виробничі процеси.

Основні функції: координація екологічних програм; управління системами моніторингу CO₂; контроль використання ресурсів; організація ESG-звітності; впровадження енергоефективних технологій; управління екологічними ризиками.

На операційному рівні здійснюється безпосереднє виконання екологічних заходів та контроль екологічної безпеки виробничих процесів. Працівники та керівники виробничих підрозділів забезпечують дотримання екологічних стандартів, контроль роботи обладнання, мінімізацію втрат ресурсів та оперативне реагування на екологічні відхилення.

Особливе значення має використання smart-monitoring систем, цифрових датчиків та автоматизованого контролю виробничих процесів, що дозволяє оперативно отримувати інформацію про рівень викидів, енергоспоживання та екологічні ризики.

Основні функції: контроль технічного стану обладнання; моніторинг викидів та втрат ресурсів; виконання екологічних стандартів; оперативне реагування на екологічні ризики; ведення екологічної документації; забезпечення енергоефективності виробничих процесів.

Отже, удосконалення екологічної системи управління промислових компаній повинно здійснюватися комплексно та охоплювати всі рівні менеджменту — стратегічний, тактичний та операційний. Інтеграція ESG-принципів, цифрового моніторингу карбонового сліду, енергоефективних технологій та систем екологічного контролю дозволить підприємствам підвищити екологічну безпеку, знизити рівень викидів парникових газів та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність в умовах глобальної «зеленої» трансформації економіки.

Доведено, що екологічна трансформація є не лише реакцією на регуляторні вимоги, а стратегічно значущим управлінським процесом, інтегрованим у загальну систему корпоративного управління та орієнтованим на формування довгострокових конкурентних переваг [6]. У таблиці 3.3 розглянуто найбільш важливі напрями удосконалення екологічного

менеджменту компанії, реалізація яких сприятиме зниженню екологічних ризиків, підвищенню енергоефективності та формуванню «зеленої» моделі розвитку підприємства.

Таблиця 3.2 – Найбільш важливі напрями удосконалення екологічного менеджменту підприємства

Напрямок удосконалення	Зміст запропонованого заходу	Очікуваний ефект
Декарбонізація виробництва	Скорочення викидів CO ₂ шляхом модернізації обладнання та впровадження енергоефективних технологій	Зменшення екологічного навантаження та відповідність міжнародним ESG-вимогам
Розвиток відновлюваної енергетики	Інвестування у сонячну, вітрову та водневу енергетику	Диверсифікація енергетичного портфеля компанії
Цифровий екологічний моніторинг	Впровадження цифрових систем контролю викидів, витоків та стану довкілля	Підвищення оперативності екологічного контролю
Система екологічного risk-management	Формування механізмів прогнозування та управління екологічними ризиками	Зниження ймовірності екологічних аварій
Переробка та утилізація відходів	Розвиток систем повторного використання ресурсів і промислових відходів	Підвищення рівня ресурсоефективності
«Зелена» модернізація інфраструктури	Оновлення виробничих об'єктів із використанням екологічно безпечних технологій	Скорочення негативного впливу на довкілля
Розвиток ESG-менеджменту	Інтеграція екологічних KPI та ESG-стандартів у систему управління	Підвищення інвестиційної привабливості
Екологічне навчання персоналу	Формування екологічної культури та розвиток green-skills у працівників	Підвищення екологічної відповідальності персоналу
Міжнародна екологічна співпраця	Реалізація спільних екологічних проєктів із міжнародними організаціями	Посилення міжнародної інтеграції компанії
Відновлення екосистем	Реалізація програм рекультивації земель та очищення забруднених територій	Покращення екологічного стану регіонів діяльності

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Одним із перспективних напрямів удосконалення екологічного менеджменту компанії є впровадження системи моніторингу карбонового сліду, яка дозволить забезпечити цифровий контроль екологічних показників, підвищити енергоефективність АЗС та сприяти реалізації стратегії

декарбонізації діяльності компанії.

1. Загальна характеристика проєкту. В умовах посилення глобальних екологічних вимог та переходу до принципів сталого розвитку одним із пріоритетних напрямів удосконалення екологічного менеджменту SOCAR є впровадження системи моніторингу карбонового сліду на автозаправних станціях (АЗС). Реалізація даного проєкту спрямована на контроль, аналіз та скорочення обсягів викидів парникових газів у процесі функціонування мережі АЗС.

Моніторинг карбонового сліду дозволить забезпечити екологічний контроль діяльності АЗС, підвищити енергоефективність, зменшити витрати енергоресурсів та сформувану сучасну ESG-орієнтовану модель управління екологічною безпекою.

2. Мета проєкту. Метою проєкту є створення цифрової системи моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR для: контролю обсягів викидів CO₂; зниження енергоспоживання; скорочення екологічного навантаження; формування ESG-звітності; підвищення екологічної відповідальності компанії; забезпечення відповідності міжнародним екологічним стандартам.

3. Дослідження джерел карбонового сліду. Для ефективного впровадження системи моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR важливим є визначення основних джерел утворення викидів парникових газів у процесі функціонування автозаправних станцій. Аналіз таких джерел дозволяє ідентифікувати найбільш енергоємні та екологічно ризикові процеси, що є основою для розробки заходів щодо зниження карбонового навантаження та підвищення екологічної ефективності діяльності АЗС. Основні джерела карбонового сліду на АЗС відображені у таблиці 3.3.

4. Суть проєкту. Проєкт передбачає управлінське впровадження системи цифрового моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR шляхом інтеграції smart-monitoring технологій у систему екологічного менеджменту компанії. У межах проєкту планується встановлення цифрових датчиків та автоматизованих систем контролю для збору й аналізу даних щодо

енергоспоживання, обсягів викидів CO₂, втрат пального, технічного стану обладнання та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 3.3. Основні джерела карбонового сліду на АЗС

Джерело викидів	Характеристика
Електроспоживання	Освітлення, холодильне обладнання, насоси, касові системи
Паливні втрати	Випаровування пального при зберіганні та заправці
Робота генераторів	Використання дизельних генераторів
Транспортна логістика	Доставка пального на АЗС
Опалення та кондиціювання	Використання енергії для підтримки температурного режиму

Джерело: сформовано автором на основі [6, 7, 9].

Уся інформація надходитиме до єдиного цифрового центру моніторингу SOCAR, де здійснюватиметься оперативний контроль екологічних показників, аналітична обробка даних, прогнозування ризиків та формування ESG-звітності. Це дозволить підвищити якість управлінських рішень у сфері екологічного менеджменту, забезпечити своєчасне реагування на екологічні відхилення та посилити систему контролю за екологічною ефективністю діяльності АЗС.

5. Основні етапи реалізації проєкту

Етап 1. Аналіз поточного стану. Передбачається проведення екологічного аудиту АЗС та визначення основних джерел викидів CO₂.

Етап 2. Закупівля обладнання. Встановлення smart-лічильників, датчиків моніторингу викидів та цифрових платформ контролю.

Етап 3. Інтеграція цифрової системи. Об'єднання всіх АЗС у єдину систему екологічного моніторингу.

Етап 4. Навчання персоналу. Підготовка працівників щодо роботи з цифровими екологічними платформами.

Етап 5. Тестування та запуск. Перевірка ефективності роботи системи та повноцінне введення в експлуатацію.

Далі перейдемо до розрахунку вартості проєкту.

З метою підвищення ефективності екологічного менеджменту та

забезпечення контролю за рівнем викидів парникових газів у діяльності АЗС SOCAR доцільним є впровадження системи цифрового моніторингу карбонового сліду. У таблиці наведено основні складові проєкту, джерела формування карбонового сліду, а також очікувані результати реалізації запропонованих управлінських заходів.

Таблиця 3.4 - Розрахунок для 10 АЗС SOCAR

Стаття витрат	Вартість на 1 АЗС, дол.	Загальна вартість, дол.
Smart-датчики CO ₂	3 000	30 000
Система енергомоніторингу	2 500	25 000
Сервер та ВІ-платформа	-	18 000
Програмне забезпечення	1 500	15 000
Навчання персоналу	800	8 000
Монтаж та інтеграція	1 700	17 000
Технічне обслуговування	700	7 000
Разом	-	120 000

Джерело: розраховано на основі [7, 10, 12].

Отже, запропонований проєкт моніторингу карбонового сліду дозволить SOCAR підвищити рівень екологічного контролю, забезпечити цифровізацію екологічного менеджменту та покращити ефективність управлінських рішень у сфері сталого розвитку. Реалізація заходів сприятиме скороченню викидів CO₂, зниженню втрат ресурсів, підвищенню енергоефективності АЗС та зміцненню ESG-позицій компанії на міжнародному енергетичному ринку.

Важливим етапом оцінки доцільності впровадження системи моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR є визначення очікуваного економічного та екологічного ефекту від реалізації проєкту. У таблиці 3.5. наведено прогнозні результати впровадження цифрового екологічного моніторингу, які характеризують потенційний вплив проєкту на рівень енергоспоживання, втрати ресурсів, обсяги викидів CO₂ та загальну ефективність діяльності АЗС.

Таблиця 3.5 - Прогнозні результати впровадження цифрового екологічного моніторингу

Показник	Значення
Скорочення енергоспоживання	12–15%
Зменшення втрат пального	8–10%
Скорочення викидів CO ₂	15–20%
Зниження операційних витрат	10–12%
Орієнтовний строк окупності	2,5–3 роки

Джерело: розраховано на основі основі [6, 7, 9, 12,].

Реалізація проєкту впровадження системи моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR сприятиме формуванню комплексної системи цифрового екологічного контролю, що забезпечить постійний моніторинг обсягів викидів парникових газів, рівня енергоспоживання та ефективності використання ресурсів. Впровадження smart-monitoring технологій дозволить підвищити екологічну прозорість діяльності компанії, забезпечити оперативне виявлення екологічних відхилень та покращити якість управлінських рішень у сфері екологічного менеджменту.

Очікується, що реалізація проєкту сприятиме скороченню викидів CO₂, зниженню втрат пального та оптимізації витрат енергоресурсів, що позитивно вплине на загальний рівень ресурсоефективності діяльності АЗС. Крім того, удосконалення системи екологічного управління забезпечить покращення ESG-показників SOCAR, підвищення інвестиційної привабливості компанії та зміцнення її відповідності міжнародним екологічним стандартам і вимогам сталого розвитку.

У довгостроковій перспективі впровадження системи моніторингу карбонового сліду забезпечить трансформацію екологічного менеджменту SOCAR у сучасну цифрову систему управління, орієнтовану на принципи декарбонізації, енергоефективності та ESG-орієнтованого розвитку. Проєкт створить передумови для підвищення екологічної стійкості компанії, посилення її конкурентних переваг та адаптації до глобальної «зеленої»

трансформації енергетичного сектору.

Водночас цифровізація екологічного моніторингу сприятиме інтеграції SOCAR у міжнародний екологічний та інвестиційний простір, зміцненню корпоративного іміджу компанії як соціально та екологічно відповідального учасника енергетичного ринку, а також формуванню довгострокової моделі сталого розвитку в умовах посилення глобальних кліматичних викликів.

Отже, впровадження системи моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR є важливим напрямом удосконалення екологічного менеджменту компанії. Реалізація проєкту дозволить поєднати цифровізацію, ESG-орієнтоване управління та сучасні екологічні підходи, що сприятиме підвищенню ефективності управління ресурсами, зменшенню негативного впливу на довкілля та забезпеченню довгострокової екологічної стійкості компанії.

Впровадження системи моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR матиме позитивний вплив не лише для компанії, а й для звичайних споживачів, оскільки сприятиме підвищенню екологічної безпеки, якості сервісу та енергоефективності автозаправних станцій.

Таким чином, система моніторингу карбонового сліду створює не лише екологічний та економічний ефект для SOCAR, але й формує більш безпечне, сучасне та екологічно відповідальне середовище для споживачів.

SOCAR може реалізовувати комплекс інформаційних, мотиваційних та екологічних заходів для клієнтів АЗС, спрямованих на зниження карбонового сліду та популяризацію екологічно відповідального споживання. Такі ініціативи дозволять не лише підвищити екологічну свідомість споживачів, але й зміцнити ESG-імідж компанії. Заходи для клієнтів АЗС SOCAR щодо зниження карбонового сліду відображені в таблиці 3.6.

Особливо ефективним для SOCAR може стати впровадження цифрових ESG-інструментів через мобільний застосунок компанії. Наприклад, клієнт зможе бачити власний рівень викидів CO₂ залежно від обсягу використаного пального, отримувати есо-driving рекомендації та накопичувати «зелені

бонуси» за екологічну поведінку.

Таблиця 3.6 – Заходи для клієнтів АЗС SOCAR щодо зниження карбонового сліду

Захід	Суть заходу	Очікуваний ефект
Інформування про карбоновий слід	Відображення на екранах АЗС інформації про рівень викидів CO ₂ залежно від типу пального та стилю водіння	Формування екологічної свідомості клієнтів
Еco-driving рекомендації	Надання порад щодо економного та екологічного водіння	Зменшення витрат пального та викидів CO ₂
Бонуси за екологічну поведінку	Нарахування бонусів за використання пального з меншим рівнем викидів або участь у «зелених» акціях	Стимулювання екологічно відповідального споживання
Система “Green points”	Впровадження екологічної програми лояльності	Підвищення залученості клієнтів
Станції для електромобілів	Розвиток зарядної інфраструктури на АЗС	Підтримка декарбонізації транспорту
Цифровий калькулятор CO ₂	Можливість у мобільному застосунку розрахувати власний карбоновий слід	Підвищення екологічної обізнаності
Екологічні інформаційні кампанії	Проведення ESG-кампаній та просвітницьких програм	Формування позитивного екологічного іміджу
Використання багаторазових матеріалів	Заохочення використання reusable cups та екоторбинок на АЗС	Зменшення пластикових відходів
Компенсація карбонового сліду	Пропозиція клієнтам добровільно долучатися до озеленення або екопроектів	Підвищення соціально-екологічної відповідальності
Моніторинг тиску в шинах	Безкоштовна перевірка тиску для зниження витрат пального	Скорочення споживання пального та викидів

Джерело: власна розробка автра

Крім екологічного ефекту, такі заходи сприятимуть підвищенню лояльності клієнтів, розвитку ESG-бренду компанії та формуванню сучасної моделі екологічно відповідального споживання у сфері автозаправного сервісу.

Отже, реалізація проєкту моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR є економічно та екологічно доцільною. Впровадження smart-датчиків, систем енергомоніторингу та цифрових ESG-платформ на 10 АЗС потребує

інвестицій у розмірі близько 120 тис. дол., однак дозволить скоротити енергоспоживання на 12–15%, зменшити втрати пального на 8–10% та знизити обсяги викидів CO₂ на 15–20%. Очікуване скорочення операційних витрат становитиме 10–12%, а прогнозований строк окупності проєкту - 2,5–3 роки.

Крім економічного ефекту, проєкт забезпечить формування єдиної системи екологічного моніторингу в режимі реального часу, підвищення прозорості діяльності SOCAR та покращення ESG-показників компанії. Це сприятиме зміцненню міжнародного іміджу компанії, підвищенню інвестиційної привабливості та адаптації до глобальної політики декарбонізації й «зеленої» трансформації енергетичного сектору.

ВИСНОВКИ

У першому розділі проаналізовано теоретико-методичні основи формування системи менеджменту промислового підприємства та визначено її сутність як цілісної, відкритої й адаптивної системи управління, орієнтованої на досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. Виявлено, що ключовими складовими системи менеджменту є цілі, функції, організаційна структура, методи та ресурси, узгоджена взаємодія яких забезпечує ефективність управління та конкурентоспроможність підприємства. Досліджено системний, процесний, ситуаційний та ресурсно-орієнтований підходи (RBV, VRIN) і обґрунтовано доцільність їх інтеграції для підвищення гнучкості, ефективності та стратегічного розвитку підприємства. Встановлено, що сучасна трансформація систем менеджменту відбувається під впливом цифровізації, ESG-орієнтації, Agile, Lean, Kaizen та risk-management, що сприяє підвищенню адаптивності та стійкості підприємств. Обґрунтовано практичну значущість методів SWOT-аналізу та експертних оцінок як інструментів комплексної діагностики системи менеджменту.

У другому розділі проаналізовано особливості функціонування ДНК “SOCAR” та встановлено домінування сировинно-експортної моделі діяльності компанії, оскільки частка реалізації сировини нафти у структурі збуту становила 56,6%. Виявлено скорочення загального обсягу реалізації продукції з 119228 млн AZN у 2022 році до 84689 млн AZN у 2024 році, що свідчить про значний вплив світової енергетичної кон’юнктури на результати діяльності компанії. Дослідження кадрового потенціалу показало стабільність чисельності персоналу та зниження коефіцієнта плинності кадрів з 4,5% до 1,9%, що підтверджує посилення кадрової стійкості підприємства. Водночас встановлено зниження продуктивності праці на 36,2% при зростанні фонду оплати праці на 13,8%, а також скорочення фондівіддачі на 48,4%, що свідчить про погіршення ефективності використання трудових і матеріально-

технічних ресурсів. Оцінювання фінансово-економічних показників дозволило встановити скорочення чистого прибутку компанії з 9424 млн AZN до 2927 млн AZN та зниження рівня рентабельності з 8,6% до 3,6%.

Проведений PEST- та SWOT-аналіз дозволив визначити ключові переваги та проблеми системи менеджменту SOCAR. Виявлено, що сильними сторонами компанії є вертикальна інтеграція, міжнародна присутність, значний ресурсний потенціал та системний підхід до розвитку персоналу. Водночас основними проблемами залишаються надмірна централізація управління, недостатній рівень цифровізації, обмежена гнучкість управлінських рішень і висока залежність від світових цін на енергоресурси. Дослідження управлінської структури показало чітке розмежування функцій між рівнями управління та високі вимоги до професійних компетентностей управлінського персоналу.

Обґрунтовано необхідність модернізації системи менеджменту SOCAR шляхом розвитку цифрових технологій, ESG-підходів та підвищення адаптивності управління. Встановлено, що ключовими проблемами є повільний обмін інформацією між структурними підрозділами, недостатній розвиток data-driven management, обмежена інтеграція risk-management та недостатня адаптивність до глобальної «зеленої» трансформації. Обґрунтовано доцільність цифровізації управлінських процесів на основі впровадження ERP-систем, BI-аналітики, AI-рішень і цифрових платформ моніторингу, що дозволить підвищити оперативність, точність і якість управлінських рішень. Виявлено, що інтеграція цифрових технологій сприятиме оптимізації координації бізнес-процесів, мінімізації управлінських помилок та підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу компанії. Узагальнення результатів дослідження дало змогу визначити цифрову трансформацію як стратегічний напрям удосконалення системи менеджменту SOCAR в умовах глобальних енергетичних і технологічних змін.

Визначено, що ключовими пріоритетами розвитку компанії

виступають декарбонізація, цифровізація екологічного моніторингу, розвиток ESG-менеджменту та впровадження енергоефективних технологій. Виявлено, що ефективність екологічного менеджменту залежить від узгодженості стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління, інтеграції систем екологічного контролю та використання smart-monitoring технологій. Обґрунтовано доцільність впровадження системи цифрового моніторингу карбонового сліду на АЗС SOCAR, що передбачає використання smart-датчиків, ВІ-платформ та автоматизованих систем контролю екологічних показників. Встановлено, що реалізація проєкту потребує інвестицій у розмірі близько 120 тис. дол. для 10 АЗС та дозволить скоротити енергоспоживання на 12–15%, зменшити втрати пального на 8–10% і знизити викиди CO₂ на 15–20%. Доведено, що цифровізація екологічного моніторингу сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень, посиленню ESG-позицій компанії та зростанню інвестиційної привабливості SOCAR. Виявлено, що впровадження ESG-орієнтованих заходів для клієнтів АЗС дозволить підвищити екологічну свідомість споживачів, зміцнити ESG-бренд компанії та сприяти формуванню моделі відповідального споживання. Узагальнення результатів дослідження дало змогу обґрунтувати необхідність комплексної екологічної трансформації SOCAR як стратегічного напрямку забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації компанії до глобальної «зеленої» трансформації енергетичного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амеліна Н., Комчатних О. В., Левіщенко О.С. Цифровізація як основний фактор розвитку економіки бізнесу. *Академічні візії*. Вип. 35. 2024. DOI: [https://doi:10.5281/ZENODO.14005665](https://doi.org/10.5281/ZENODO.14005665).
2. Бондар Д. С., Пащенко О. П. Удосконалення інформаційного забезпечення системи менеджменту підприємства. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024.(4(106)):11–16. DOI: [https://doi:10.26642/ema-2023-4\(106\)-11-16](https://doi.org/10.26642/ema-2023-4(106)-11-16).
3. Думанська К., Желавська Н. Менеджмент промислових підприємств України на галузевому рівні. *Сталий розвиток економіки*. 2024. (2(49)):270–74. DOI: [https://doi:10.32782/2308-1988/2024-49-43](https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-43).
4. Заєць М. А., Мірошніченко О. В., Скальська А. Р. Шляхи удосконалення системи управління підприємством». *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024.(2 (74)):116–22. DOI: [https://doi:10.32689/2523-4536/74-15](https://doi.org/10.32689/2523-4536/74-15).
5. Зеліч В. В., Гарькава В. Ф., Матвеев, М. Е. Цифровізація системи менеджменту підприємства в умовах глобалізаційних змін. *Ефективна економіка*. 2023. №2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.42>
6. Коростін, О. О. Підходи до зменшення вуглецевого сліду в тренуванні великих ml-моделей». *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2025.(1):40–51. DOI: [https://doi:10.32782/tnv-tech.2025.1.5](https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2025.1.5).
7. Кривокульська Н. М. Інструменти вдосконалення системи управління екологічною трансформацією підприємства в контексті сталого розвитку. *Інноваційна економіка*. Вип. 4, С. 92-102, DOI: <https://doi.org/10.37332/>.
8. Малюкіна А. Improving the management decision-making process at international enterprises. *Економіка та суспільство*. 2024 (62). DOI: [https://doi:10.32782/2524-0072/2024-62-142](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-142).

9. Панченко О., Бездушний Р. Теоретико-практичні засади звітності зі сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. (79). DOI: <https://doi:10.32782/2524-0072/2025-79-41>.
10. Петренко Н. О., Шевченко Н. О. Управління екологічною безпекою проєктів та програм як передумова сталого розвитку України. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2024. (7):42–47. DOI: <https://doi:10.32702/2306-6814.2024.7.42>.
11. Пушкар Т., Соболева Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2023. (2(47)):165–70. DOI: <https://doi:10.32782/2308-1988/2023-47-24>.
12. Степчук Є. Зелене управління бізнес-процесами: трансформація управління в умовах розвитку екологічного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. (69). DOI: <https://doi:10.32782/2524-0072/2024-69-9>.
13. Фараджов Зіяд Фуад огли. Удосконалення системи менеджменту на підприємстві. *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. 409–410.
14. Харченко, Т., Стоянець, Н. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-92>
15. Harkava, V., i A. Klishchevs'ka. Management of the ecological component of the regional economic security system. *Agrosvit*. 2021. (13–14):11. DOI: <https://doi:10.32702/2306-6792.2021.13-14.11>.
16. Idobayeva A. Improvement of the enterprise management system based on modern principles of building business processes, controlling and risk management. *Three Seas Economic Journal*. 2020. 1(3):40–45. DOI: <https://doi:10.30525/2661-5150/2020-3-7>.
17. Vorobyov Y. Improvement of enterprise management due to implementation of

- modern competitive competences. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*. 2024. 7–8(320–321):120–26. DOI: <https://doi:10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-120-126>.
18. 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. DOI: [http://doi:10.21511/imfi.21\(1\).2024.06](http://doi:10.21511/imfi.21(1).2024.06)
 19. Parieva, Nataliia, Oleksandr Bukovskyi, i Vladyslav Vikarenko. 2023. «Improvement of the management system of the enterprise under the conditions of global risks. *Economics. Finances. Law* 6:64–68. DOI: <https://doi:10.37634/efp.2023.6.14>.
 20. Parkhomenko, L., O. Zagorodniuk, L. Maliuga, i O. Froter. Improving the management decision-making system for managing operating expenses in order to ensure the competitiveness of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. 2022. (2). DOI: <https://doi:10.32702/2307-2105-2022.2.73>.
 21. Sitak I., Ivakhnenko A. Features of management of economic sustainability in the management system of the enterprise. *Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute*. 2022. 3):21–28. DOI: <https://doi:10.20998/2519-4461.2022.3.21>.
 22. Sustainable Supply Chain Risk Management in a Climate-Changed World: Review of Extant Literature, *Trend Analysis, and Guiding Framework for Future Research*. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151713199>
 23. Sviatnenko V. Improvement of the enterprise management system. *Technology audit and production reserves*. 2020. 3(4(53)):28–31. DOI: <https://doi:10.15587/2706-5448.2020.207087>
 24. Zaruba D., Boiko O., Herasymenko K. Prospects for the implementation in Ukraine of a system for monitoring reporting and verification of emissions of regulatory gases into the atmosphere. *Ecological Sciences*. 2022 (1):67–70. DOI: <https://doi:10.32846/2306-9716/2022.eco.1-40.12>

ДОДАТКИ