

УДК 658.5:334.722.8(045)

**Лисевич С.Г.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки  
Донецького національного університету економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

**Lysevych Sergey**

PhD (Economics), associated professor, Department of Economics,  
Donetsk National University of Economy and Trade named  
after Mykhailo Tugan-Baranovsky

## ГОСПОДАРСЬКІ МЕХАНІЗМИ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИХ КОМБІНАТІВ КРИВОГО РОГУ, ЇХ ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ПОРІВНЯННЯ

## ECONOMIC MECHANISMS OF KRYVYI RIH IRON-ORE DRESSING WORKS, THEIR CHARACTERISTICS AND COMPARISON

*Дану наукову працю спрямовано на формування і дослідження господарських механізмів гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу. Господарські механізми названих підприємств схожі, оскільки вони використовують корпоративну форму управління, аналогічну технологію і знаходяться у підпорядкуванні компанії «Метінвест». Для характеристики та порівняння господарських механізмів гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу «ПрАТ «Північний ГЗК», «ПрАТ «Центральний ГЗК», «ПрАТ «Інгулецький ГЗК», «ПАТ «Південний ГЗК» використано статистичну інформацію, яка включає реалізацію продукції підприємства, чисельність персоналу, показники рентабельності капіталу, відносини власності. Встановлено, що збільшення обсягу реалізації в грошовому виразі досягнуто за рахунок росту ціни продукції. У цілому за останні роки діяльність комбінатів поліпшилася, що свідчить про ефективність їхніх господарських механізмів. Більш стабільно працювали ПрАТ «Центральний ГЗК» та ПАТ «Південний ГЗК». Відзначено, що основна частка акцій належить обмеженому числу власників. Така ситуація не сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. Це пов'язано з тим, що на провідних підприємствах світу для підвищення ефективності підприємств власність намагаються розподілити серед працюючого персоналу та залучають його до управління. Під час прийняття управлінських рішень на досліджуваних комбінатах необхідно враховувати світові тенденції.*

**Ключові слова:** акціонерне товариство, господарський механізм, відносини власності, функції господарського механізму, оцінка господарського механізму.

*Данная научная работа направлена на формирование и исследование хозяйственных механизмов горно-обогатительных комбинатов Кривого Рога. Хозяйственные механизмы названных предприятий похожи, так как они используют корпоративную форму управления, аналогичную технологию и находятся в подчинении компании «Метинвест». Для характеристики и сравнения хозяйственных механизмов горно-обогатительных комбинатов Кривого Рога «ЧАО «Северный ГОК», «ЧАО «Центральный ГОК», «ЧАО «Ингулецкий ГОК», «ОАО «Южный ГОК» использована статистическая информация, которая включает реализацию продукции предприятия, численность персонала, показатели рентабельности капитала, отношения собственности. Установлено, что увеличение объема реализации в денежном выражении достигнуто за счет роста цены продукции. В целом за последние годы деятельность комбинатов улучшилась, что свидетельствует об эффективности их хозяйственных механизмов. Более стабильно работали ЧАО «Центральный ГОК» и ОАО «Южный ГОК». Отмечено, что основная доля акций принадлежит ограниченному числу владельцев. Такая ситуация не способствует принятию эффективных управленческих решений. Это связано с тем, что на ведущих предприятиях мира для повышения эффективности предприятий собственность пытаются распределить среди работающего персонала и привлекают его к управлению. При принятии управленческих решений на исследуемых комбинатах необходимо учитывать мировые тенденции.*

**Ключевые слова:** акционерное общество, хозяйственный механизм, отношения собственности, функции хозяйственного механизма, оценка хозяйственного механизма.

*Having analyzed the research papers, it was found that the economic mechanism of a company directly affects the efficiency of its activity and allows solving current problems. However, the majority of these papers deal with theoretical research of the economic mechanism essence, its functions, structure, etc. The practical aspect of the economic mechanism (investigation at specific companies) is not thoroughly studied. The following paper is aimed at establishing and investigating economic mechanisms of Kryvyi Rih iron-ore dressing works. The economic mechanisms of these companies are alike as they apply corporate management system, similar technology and are subordinate to Metinvest holding. The difference in the economic mechanisms of the investigated companies is in*

*the technological features being reflected in the range of end products: concentrate, pellets, and sintering ore shown at the scheme of economic mechanisms. To characterize and compare the economic mechanisms of Kryvyi Rih iron-ore dressing works: PJSC Northern GOK, PJSC Central GOK, PJSC InGOK, PJSC Southern GOK, statistical information on sales, staff number, profitability performance profiles, and property relations was used. It was found that the increase in sales in monetary terms was achieved due to the increase in the price of products. In general, in recent years, the activities of the works have improved, which indicates the effectiveness of their economic mechanisms. PJSC Central GOK and PJSC Southern GOK worked more stable. It is noted that the largest number of shares belongs to a limited number of owners. Such a situation does not contribute to making effective managerial decisions because leading world companies tend to allocate property among personnel and involve it in management. This should be taken into account at the specified works when making managerial decisions. This will increase the efficiency of the investigated companies through the use of human capital, involving it in management and making economic decisions. Further investigations deal with the study of internal and external economic mechanisms of iron-ore dressing works and directions of their development.*

**Keywords:** joint-stock company, economic mechanism, property relations, functions of economic mechanism, estimation of economic mechanism.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Гірничо-збагачувальні комбінати Кривого Рогу відіграють важливу роль в економіці країни. Їхня кінцева продукція використовується металургійними комбінатами для виробництва чавуну та сталі, а також експортується в інші країни, що сприяє надходженню валютних коштів до держави. Проте в діяльності гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу є певні проблеми: підвищення собівартості продукції, погіршення екологічної ситуації в містах їхньої діяльності, ріст енерговитрат та ін. Вирішення цих та інших проблем пов'язано значною мірою з формуванням ефективного господарського механізму, тому формування та дослідження господарського механізму гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу є важливим і актуальним завданням.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Розглянемо позиції вчених щодо господарського механізму підприємств. А.А. Чухно відзначає, що саме за допомогою господарського механізму можна вирішити різні соціально-економічні проблеми та забезпечити підвищення ефективності господарювання. Через це вчений вважає господарський механізм однією з провідних тем в економічній теорії [1, с. 60].

О.А. Бельченко та А.В. Саяпин відзначають, що за допомогою господарського механізму підприємство впливає на розвиток продуктивних сил і ефективність їх використання. Використовуючи господарський механізм, можна збільшити доходи підприємства, поліпшити якість продукції [2, с. 31–31].

Н.А. Миронова розглядає господарський механізм підприємства як систему економічних відносин внутрішніх елементів підприємства [3, с. 5]. З її точки зору, господарський механізм залежить від відносин між структурними елементами суб'єкта господарювання [3, с. 9–10].

М.П. Горін вважає, що господарський механізм необхідно орієнтувати на ринкові умови господарювання для задоволення потреб споживачів [4, с. 61].

На думку С.В. Мочерного, господарський механізм підприємства – це система форм, методів і важелів використання діючих економічних законів. Господарський механізм повинен також відповідати відносинам власності, сприяти розвитку людини,

узгоджувати інтереси колективу і суспільства. Автор відзначає, що господарський механізм є аморфним, тобто невизначеним [5, с. 571–572].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Аналіз цих та інших робіт свідчить про важливість господарського механізму в діяльності підприємства, про його сутність та напрями впливу. Проте в наукових працях недостатньо уваги приділяється практичній оцінці діючих господарських механізмів підприємств, їх характеристик, що й викликає необхідність проведення дослідження за даними напрямками.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є формування господарських механізмів гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу, їх характеристика та порівняння.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Сутність господарського механізму проявляється через його функції, до яких слід віднести: використання економічних законів; вирішення соціально-економічних протиріч; реалізацію відносин власності; забезпечення всебічного розвитку людини; стимулювання науково-технічного прогресу; раціональне використання ресурсів та ін. [5, с. 573–575].

Саме в напрямі цих функцій необхідно формувати систему показників, які характеризують господарський механізм підприємства: кількість працюючого персоналу; обсяг реалізації продукції; характеристика відносин власності; соціально-екологічні результати; рентабельність капіталу [6, с. 47–48].

Добуваючи залізну руду, гірничо-збагачувальні комбінати Кривого Рогу виробляють концентрат, аглоруду та обкотиші, які слугують у подальшій технологічній ланці металургійної промисловості для виготовлення чавуну та сталі. Ці комбінати використовують аналогічну технологію, вони є акціонерними товариствами, керуються групою «Метінвест», тому господарські механізми цих комбінатів є схожими, що й відображено на рис. 1.

Розглянемо функції складників господарського механізму гірничо-збагачувальних комбінатів. Загальні збори акціонерів є головним органом управління. На загальних зборах акціонерів приймаються найбільш важливі і відповідальні рішення щодо управління акціонерним товариством, затверджується статут, змінюється тип товариства, приймаються

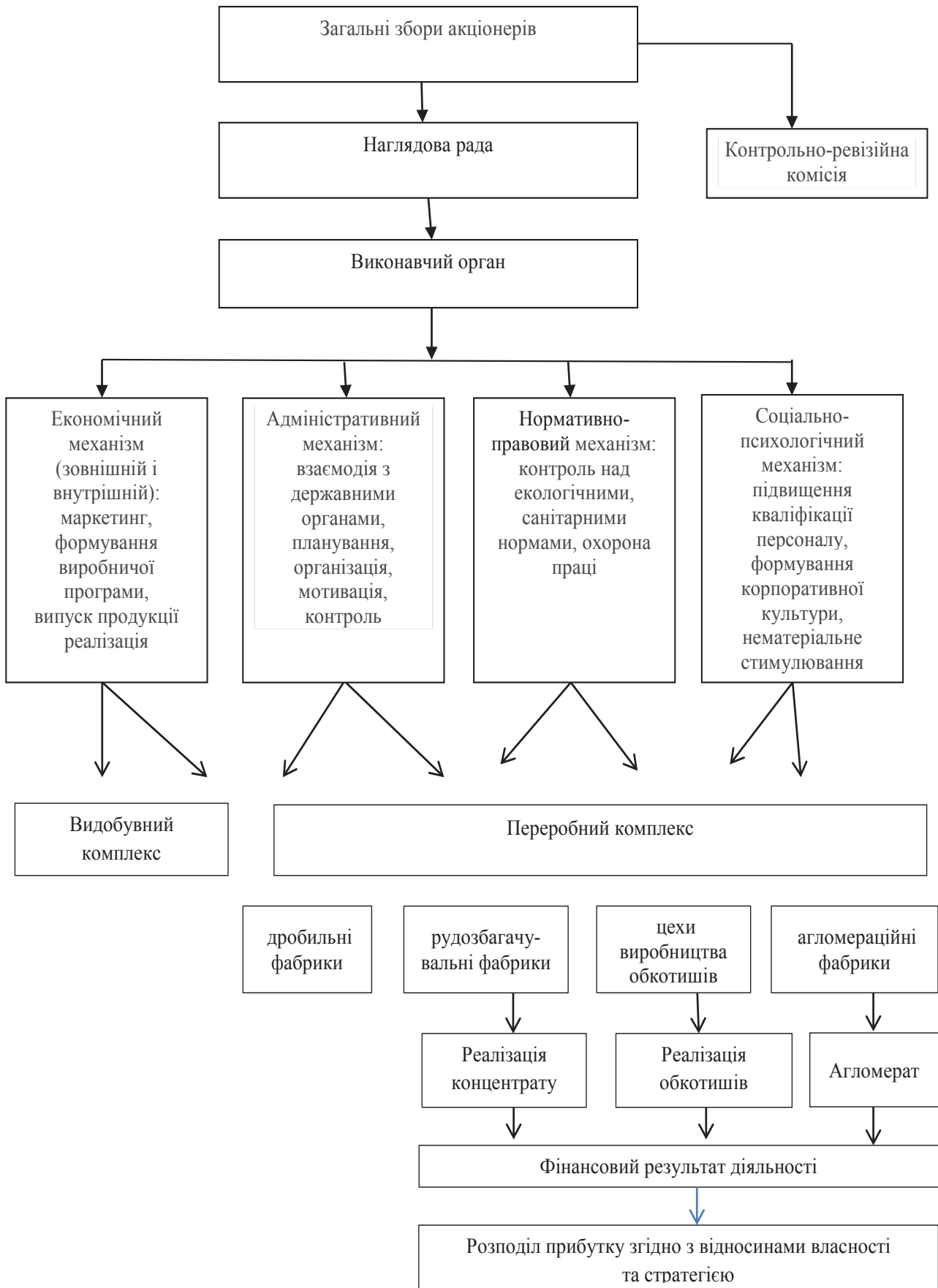


Рис. 1. Господарський механізм гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу

рішення про випуск акцій, розподіл прибутку, виплату дивідендів.

Наглядова рада є органом управління акціонерним товариством у перервах між зборами акціонерів. Наглядова рада розробляє стратегію розвитку підприємства, контролює її реалізацію та діяльність виконавчого органу.

Виконавчий орган керує поточною діяльністю акціонерного товариства.

Контрольно-ревізійна комісія контролює фінансово-господарську діяльність акціонерного товариства.

Зовнішній економічний механізм спрямований на дослідження ринку, формування виробничої програми, реалізацію продукції, формування фінансових та економічних відносин із фінансовим ринком, державними структурами та ін.

Внутрішній економічний механізм спрямований на формування економічних

відносин усередині комбінату, випуск продукції високої якості відповідно до потреб ринку.

Адміністративний механізм виконує функції планування, організації, мотивації та контролю. Це здійснюється шляхом видання наказів, інструкцій, положень, що регламентують і регулюють діяльність товариства.

Нормативно-правовий механізм включає сукупність норм, вимог до охорони праці, захисту навколишнього середовища.

Соціально-психологічний механізм спрямований на нематеріальне стимулювання персоналу, формування корпоративної культури, підвищення кваліфікації персоналу та ін. [7, с. 200].

Розглянемо основні показники господарських механізмів гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу.

Північний гірничо-збагачувальний комбінат є приватним акціонерним товариством. Діяльність цього підприємства пов'язана з добуванням залізної руди та виготовленням із неї концентрату та обкотишів.

У табл. 1 наведено основні показники, що характеризують господарський механізм ПрАТ «Північний ГЗК».

Дані, наведені в табл. 1, свідчать, що:

1) обсяг продукції в натуральних показниках зменшився, а в грошовому виразі зріс. Це свідчить про те, що ріст обсягів реалізації у грошовому виразі було досягнуто за рахунок збільшення ціни на продукцію;

2) рентабельність активів за звітний період зросла;

3) у 2017 р. зросли чисельність персоналу та обсяг реалізації продукції;

4) основна частка акцій належить одній приватній компанії.

На підприємстві зростає заробітна плата трудящих. Комбінат реалізує програми захисту ветеранів та інвалідів, сприяє соціальному становленню та розвитку молоді. Для цього створено Спілку молоді комбінату, яка надає матеріальну допомогу та організовує цікаве дозвілля. Рада ветеранів та пенсіонерів комбінату турбується про працівників, які вийшли на пенсію.

Центральний гірничо-збагачувальний комбінат спеціалізується на виробництві залізорудного концентрату та обкотишів. Основні показники, що характеризують господарський механізм підприємства, представлено в табл. 2.

Дані табл. 2 свідчать, що:

1) на підприємстві зменшується чисельність персоналу;

2) за досліджуваний період зменшився обсяг реалізації продукції в натуральному вимірі;

3) рентабельність активів зросла;

4) основна частка акцій належить одній приватній компанії.

На комбінаті приділяють велику увагу роботі з молоддю. Для цього запроваджено спеціальну програму залучення та утримання молодих фахівців. Поліпшуються умови праці та відпочинку. На підприємстві створено комфортні кімнати відпочинку та прийому їжі, проводяться культурно-масові та спортивні заходи. Для оздоровлення працівників комбінату надаються путівки в санаторії та профілакторії. Активно працює на підприємстві Спілка молоді.

Таблиця 1

### Основні показники, що характеризують господарський механізм Північного ГЗК за період 2014–2017 рр. [8]

Показники	Одиниці виміру	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення до 2014 р.
Середня кількість працівників	осіб	6551	6526	6150	6356	- 195
Обсяг реалізації товарного концентрату	тис т	3844,0	4752,9	2085,7	3748,34	- 95,66
Обсяг реалізації обкотишів	тис т	8586,7	7871,4	8744,6	7577,26	- 1008,74
Обсяг реалізації продукції	тис грн	12570735	13329415	15106505	23282274	+ 10711539
Фінансовий результат (збиток)	тис грн	1545665	(1212497)	3613101	7791826	+ 6246161
Рентабельність активів	%	5,7	- 3,9	10,7	18,2	+ 12,5
Інформація про власників акцій		96,3% належить приватним компаніям	96,3% належить приватним компаніям	96,4% належить приватній компанії	96,4% належить приватній компанії	+ 0,1

Таблиця 2

**Основні показники, що характеризують господарський механізм Центрального ГЗК  
за період 2014–2017 рр. [9]**

Показники	Одиниці виміру	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення до 2014 р.
Середня кількість працівників	осіб	5394	5201	4555	4564	-830
Обсяг реалізації товарного концентрату	тис т	3955,88	3665,81	2701,78	2281,31	-1674,57
Обсяг реалізації обкотишів	тис т	2280,29	2380,95	2257,04 т	2255,72	-24,57
Обсяг реалізації продукції	тис грн	6272221	6531705	7102181	10727577	+4455356
Фінансовий результат (збиток)	тис грн	770846	687976	2218225	2707851	+1937005
Рентабельність активів	%	10,7	9,83	22,10	20,19	+9,49
Інформація про власників акцій		99,75% акцій належить приватній компанії	99,75% акцій належить приватній компанії	99,75% акцій належить приватній компанії	99,75% акцій належить приватній компанії	0

Таблиця 3

**Основні показники, що характеризують господарський механізм Інгuleцького ГЗК  
за період 2014–2017 рр. [10]**

Показники	Одиниці виміру	2014	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення до 2014 р.
Середня кількість працівників	осіб	5541	5404	5040	4931	-610
Обсяг реалізації товарного концентрату	тис т	13088,2	11726,5	11571,579	10098,402	-2989,798
Обсяг реалізації продукції	тис грн	11341151	9489519	11306531	15711286	+4370135
Фінансовий результат (збиток)	тис грн	976170	(3498874)	(69264)	5711260	+4735090
Рентабельність активів	%	3,5	- 10,3	- 0,18	12,76	+9,26
Інформація про власників акцій		99,77% акцій належить приватній	99,77% акцій належить приватній компанії	99,77% акцій належить приватній компанії	99,77% акцій належить приватній компанії	0

На Центральному гірничо-збагачувальному комбінаті успішно діє система управління в галузі охорони праці та промислової безпеки на основі міжнародного стандарту OHSAS-18001. Програми комбінату націлені на профілактику виробничого травматизму та професійних захворювань, їх зниження. Проводиться активна природоохоронна робота, що дало змогу зменшити шкідливі викиди підприємства.

Інгuleцький гірничо-збагачувальний комбінат спеціалізується на виготовленні концентрату. Показники, що характеризують господарський механізм підприємства, наведено в табл. 3.

Дані, наведені в табл. 3, свідчать, що:

- 1) чисельність працюючого персоналу зменшилася;
- 2) обсяг реалізації продукції в натуральному вимірі зменшився;
- 3) рентабельність активів у 2017 р. зросла;
- 4) основна частка акцій належить одній приватній компанії.

Комбінат проводить активну соціальну та екологічну політику. Соціальні гарантії працівників комбінату закріплено в колективному договорі, який уважається кілька років підряд найкращим у галузі. Інгuleцький гір-

ничо-збагачувальний комбінат приділяє велику увагу охороні праці, система менеджменту якої відповідає вимогам міжнародного стандарту OHSAS 18001:2007. Комбінат є містоутворюючим підприємством, виділяє значні кошти на утримання Палацу спорту, Палацу культури, Інгuleцького житлового комплексу.

ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат» виготовляє залізорудний концентрат та агломерат. Основні характеристики господарського механізму підприємства наведено в табл. 4.

Дані, наведені в таблиці 4, свідчать, що:

- 1) зменшилася кількість персоналу;
- 2) зменшилася рентабельність активів;
- 3) обсяг реалізації в натуральному виразі зріс;
- 4) основна частка акцій належить приватним компаніям.

Південний гірничо-збагачувальний комбінат проводить активну соціальну політику, спрямовану на створення комфортних умов праці та відпочинку працівників. Одним із перших це підприємство у Кривому Розі впровадило автоматизовану систему екологічного моніторингу. Показники доступні на сайті Криворізького ресурсного центру в режимі онлайн.

**Основні показники, що характеризують господарський механізм Південного ГЗК  
за період 2014–2017 рр. [11]**

Показники	Одиниці виміру	2014	2015	2016	Абсолютне відхилення до 2014 р.
Середня кількість працівників	осіб	7492	7225	6785	-707
Обсяг реалізації товарного концентрату	тис т	9088	10519,5	9496,4	+408,4
Обсяг реалізації агломерату	тис т	2067,4	1628,3	2074,4	+7,0
Обсяг реалізації продукції	тис грн	9836471	10566993	14605309	+4768838
Фінансовий результат (збиток)	тис грн	6772691	3486372	5903585	-869106
Рентабельність активів	%	28,82	11,86	17,35	--11,47
Інформація про власників акцій		92,3% акцій належить приватним компаніям	92,3% акцій належить приватним компаніям	92,3% акцій належить приватним компаніям	0

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. У результаті формування господарського механізму гірничо-збагачувальних комбінатів та їх характеристики було встановлено:

1) діяльність гірничо-збагачувальних комбінатів за останні два роки поліпшилася, що свідчить про ефективність їхнього господарського механізму;

2) за звітний період зріс обсяг реалізації продукції, але це збільшення відбулося за рахунок росту цін на продукцію комбінатів;

3) монопольна власність на акції підприємства викликає ризик прийняття неефективних рішень, що необхідно враховувати під час управління підприємствами;

4) більш стабільно працювали в досліджуваному періоді ПрАТ «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» та ПАТ «Південний гірничо-збагачувальний комбінат».

Слід також відзначити, що сьогодні багато підприємств за кордоном для підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності передають частину вартості підприємств працюючому персоналу, а також залучають його до органів управління [12, с. 93–99]. На гірничо-збагачувальних комбінатах Кривого Рогу більшість акцій належить кільком приватним компаніям, що робить їх монополістом в управлінні й не завжди призводить до прийняття ефективних рішень. Це необхідно враховувати під час управління комбінатами.

Подальші дослідження пов'язані з вивченням внутрішніх господарських механізмів гірничо-збагачувальних комбінатів Кривого Рогу.

#### Бібліографічний список:

1. Чухно А.А. Господарський механізм та шляхи його вдосконалення на сучасному етапі. *Економіка України*. 2007. № 3(544). С. 60–67.
2. Бельченко О.А. Хозяйственный механизм реализации экономических интересов субъектов экономики как фактор эффективного развития производства. *Социально-экономические явления и процессы*. 2011. № 12(34). С. 31–34.

3. Миронова Н.А. Хозяйственный механизм в управлении экономическим развитием предприятия. *Человек. Общество. Инклюзия*. 2015. № 4(24). С. 99–107.
4. Горін М.П. Механізми розвитку промислового виробництва регіону. *Регіональна економіка*. 2009. № 1. С. 59–66.
5. Мочерний С.В., Мочерна Я.С. Політична економія : навчальний посібник. Київ, 2007. 684 с.
6. Лысевич С.Г. Формирование системы показателей хозяйственного механизма – важнейшее направление совершенствования управления предприятием. *Торговля і ринок України*. 2017. № 2(42). С. 45–51.
7. Лысевич С.Г. Формирование структуры хозяйственного механизма с учётом сферы производства и обращения. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2014. Вип. 2(9). С. 196–201.
8. ПрАТ «Північний ГЗК». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191023> (дата звернення: 08.06.2019).
9. ПрАТ «Центральний ГЗК». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00190977> (дата звернення: 08.06.2019).
10. ПрАТ «Інгулецький ГЗК». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00190905> (дата звернення: 08.06.2019).
11. ПАТ «Південний ГЗК». URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191000> (дата звернення: 08.06.2019).
12. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Антонова О.А. Пути демократизации производственной жизни. *Журнал экономической теории*. 2016. № 4. С. 92–104.

#### References:

1. Chukhno A.A. (2007). Hospodarskyi mekhanizm ta shlyakhy yoho vdoskonalenyia na suchasnomu etapi [Management mechanism and the ways of its improvement at present stage]. *Ukraine's Economy*, vol. 3, pp. 60–67.
2. Belchenko O.A. (2011). Khozyaistvennyi mekhanizm realizatsii ekonomicheskikh interesov subyektov ekonomiki kak faktor effektivnogo razvitiia proizvodstva [Economic mechanism of economic interests implementation of business entities' as a factor of effective development of production]. *Social and economic phenomena and processes*, vol. 12, no. 34, pp. 31–34.
3. Mironova N.A. (2015). Khozyaistvennyi mekhanizm v upravlenii ekonomicheskim razvitiem predpriyatiya [Management mechanism in enterprise's economic development]. *Human. Society. Inclusion*, vol. 4, no. 24, pp. 99–107.
4. Horin M.P. (2009). Mekhanizmy rozvytku promyslovoho vyrobnytstva rehionu [Development mechanisms of region's industrial production]. *Regional Economy*, vol. 1, pp. 59–66.
5. Mochernyi S.V., Mocherna Ya.S. (2007). *Politychna ekonomiya* [Political economy]. Kyiv. (in Ukrainian)

6. Lysevich S.G. (2017). Formirovaniye sistemy pokazatelei khozyaistvennogo mekhanizma – vazhneysheye napravleniye sovershenstvovaniya upravleniya predpriyatiyem [Formation of indices system of economic mechanism – the crucial vector of enhancing corporate management]. *Trade and Market of Ukraine*, vol. 2, no. 42, pp. 45–51.
7. Lysevich S.G. (2014). Formirovaniye struktury khozyaistvennogo mekhanizma s uchetom sfery proizvodstva i obrasccheniya [Formation of management mechanism structure considering production and turnover]. *The Research Papers of Poltava State Agrarian Academy*, vol. 2, no. 9, pp. 196–201.
8. PJSC Northern GOK. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191023> (accessed 8 June 2019).
9. PJSC CGOK. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00190977> (accessed 8 June 2019).
10. PJSC InGOK. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00190905> (accessed 8 June 2019).
11. PJSC Southern Mining Factory. URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/00191000> (accessed 8 June 2019).
12. Belkin V.N., Belkina N.A., Antonova O.A. (2016). Puti demokratizatsii proizvodstvennoi zhizni [The ways of industrial life democratization]. *Economic Theory Journal*, vol 4, pp. 92–104.

УДК331.107

**Миронова Л.Г.**

доктор економічних наук,  
професор кафедри економіки  
Класичного приватного університету

**Зеркаль А.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
заступник завідувача, доцент кафедри фінансів,  
підприємництва та біржової діяльності  
Класичного приватного університету

**Myronova Larysa**

Doctor of Economic Sciences,  
Professor of the Department of Economics  
Classic Private University

**Zerkal Anastasiia**

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor of the Department  
of Finance, Entrepreneurship and Stock Exchanges  
Classic Private University

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД

## HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE: COMPETENCE APPROACH

У статті досліджено особливості використання компетентнісного підходу до управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Наведено класифікації компетенцій персоналу підприємства. Визначено, що спектр компетенцій дуже широкий та може бути поділений на кластери (з погляду працівника та підприємства). Розроблено поетапну технологію створення необхідних компетенцій та методику оцінки ефективності щодо їх запровадження. Розглянуто особливості використання компетентнісного підходу до управління персоналом підприємства на прикладі підвищення рівня комерційної свідомості. Відзначено, що розвиток компетенцій – це процес, який потребує постійного корегування через зміни в суспільстві та оцифрування економіки, щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці та виробництва, а також поліпшення комунікаційної взаємодії в колективі та зі споживачами. Виокремлено ключові компетенції персоналу підприємства.

**Ключові слова:** компетентнісний підхід, підприємство, персонал, трудові відносини, управління.

В статье исследованы особенности использования компетентностного подхода к управлению персоналом в современных условиях. Приведены классификации компетенций персонала предприятия. Определено, что спектр компетенции очень широкий и может быть разделен на кластеры (с точки зрения работника и предприятия). Разработаны поэтапная технология создания необходимых компетенций и методика оценки эффективности их внедрения. Рассмотрены особенности использования компетент-