МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Кадрова політика в системі менеджменту бізнес-процесів ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Крук Антон Сергійович
Керівник : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.
Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, доцент
Оргієць О. М.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Крук Антон Сергійович

1. Тема роботи «Кадрова політика в системі менеджменту бізнес-процесів ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

керівник роботи: Бікулов Д. Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 Теоретичні основи кадрової політики підприємства в системі менеджменту його бізнес-процесів
2 Сучасний стан кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та напрямки її вдосконалення

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
6 таблиць
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д. Т.		
2	Бікулов Д. Т.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ А. С. Крук
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д. Т. Бікулов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 40 с., 1 рис., 6 табл., 42 джерела.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом промислового підприємства.

Предмет дослідження – кадрова політика ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в контексті її впливу на ефективність менеджменту бізнес-процесів.

Мета дослідження – на основі аналізу існуючої кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив», визначити рівень її інтеграції із системою управління бізнес-процесами та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Для досягнення мети у роботи поставлені наступні завдання: дослідити сутність та теоретичні засади кадрової політики у системі менеджменту бізнес-процесів; визначити сучасні виклики управління персоналом у виробничій сфері; оцінити організаційно-економічний стан ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та виявити особливості реалізації кадрової політики; провести аналіз взаємозв’язку кадрової політики з ключовими бізнес-процесами підприємства; сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики з урахуванням потреб системи процесного управління.

Методи дослідження: аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних засад теми; системний підхід – для вивчення взаємозв’язку кадрової політики з бізнес-процесами; економіко-статистичний аналіз – для оцінки кадрових показників; методи моделювання та порівняння – для виявлення проблемних зон та формування рекомендацій.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці та публікації з тематики кадрової політики й бізнес-процесів; внутрішню звітність ПрАТ «Запоріжвогнетрив»; офіційні документи Групи Метінвест; результати галузевих досліджень; нормативно-правові акти України; аналітичні матеріали з відкритих джерел, зокрема інтернет-ресурсів; матеріали власних спостережень та аналітичної обробки.

ПЕРСОНАЛ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 40 p., 1 fig., 6 tables, 42 sources.

The object of the study is the personnel management system of an industrial enterprise.

The subject of the study is the personnel policy of PrJSC "Zaporizhvognetryv" in the context of its impact on the efficiency of business process management.

The purpose of the study is to determine the level of its integration with the business process management system and justify the directions of its improvement, based on the analysis of the existing personnel policy of PrJSC "Zaporizhvognetryv" and to substantiate the directions of its improvement.

To achieve the goal, the following tasks are set for the work: to investigate the essence and theoretical foundations of personnel policy in the business process management system; to identify modern challenges of personnel management in the production sector; to assess the organizational and economic state of PrJSC "Zaporizhvognetryv" and identify the features of the implementation of personnel policy; to analyze the relationship between personnel policy and key business processes of the enterprise; to formulate practical recommendations for improving personnel policy taking into account the needs of the process management system.

Research methods: analysis and synthesis - to substantiate the theoretical foundations of the topic; a systematic approach - to study the relationship between personnel policy and business processes; economic and statistical analysis - to assess personnel indicators; modeling and comparison methods - to identify problem areas and formulate recommendations.

The information base of the study includes scientific works and publications on the topic of personnel policy and business processes; internal reporting of PrJSC "Zaporizhvognetryv"; official documents of the Metinvest Group; results of industry research; regulatory and legal acts of Ukraine; analytical materials from open sources, in particular Internet resources; materials of own observations and analytical processing.

PERSONNEL, PERSONNEL POLICY, BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM, PERSONNEL MANAGEMENT.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА 2
РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
Вступ 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ 9
1.1 Сутність та особливості кадрової політики підприємства 9
1.2 Вплив системи менеджменту бізнес-процесів підприємства на його кадрову політику 11
1.3 Сучасні виклики та тенденції в управлінні персоналом та бізнес-процесами 13
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ 15
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжвогнетрив» 15
2.2 Сучасний стан реалізації кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив» 17
2.3 Стратегічні напрямки вдосконалення кадрової політики в контексті менеджменту бізнес-процесів 25
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 31
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 34

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, зростаючої конкуренції, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища, ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємства. В умовах повномасштабної війни, яка триває в Україні, перед промисловими підприємствами, зокрема такими стратегічно важливими, як ПрАТ «Запоріжвогнетрив», постають нові виклики: збереження трудового потенціалу, адаптація до нестабільності, підвищення гнучкості організаційних структур та забезпечення безперервності ключових бізнес-процесів.

Кадрова політика вже не є лише сукупністю заходів з найму, навчання та мотивації персоналу. У XXI столітті вона розглядається як стратегічний інструмент забезпечення відповідності людського капіталу завданням бізнесу. Особливої актуальності набуває питання інтеграції кадрової політики у систему менеджменту бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність окремих функцій управління персоналом, але й досягти цілісного синергетичного ефекту для всього підприємства.

Питання кадрової політики розглядаються у наукових працях українських і зарубіжних авторів, зокрема таких як О. Амоша, О. Гейко, Є. Глущенко, І. Рєпіна, Дж. Армстронг, М. Бєкер. Водночас практичні аспекти поєднання кадрової політики із системами процесного управління залишаються фрагментарно дослідженими. Вітчизняна наука лише починає формувати системні підходи до процесно-орієнтованого управління персоналом на рівні підприємств. У зв’язку з цим дослідження кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у контексті її впливу на бізнес-процеси є своєчасним та важливим як у теоретичному, так і прикладному аспектах.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом промислового підприємства.

Предмет дослідження – кадрова політика ПрАТ «Запоріжвогнетрив» в контексті її впливу на ефективність менеджменту бізнес-процесів.

Мета дослідження – на основі аналізу існуючої кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив», визначити рівень її інтеграції із системою управління бізнес-процесами та обґрунтувати напрями її вдосконалення.

Для досягнення мети у роботи поставлені наступні завдання:

1. Дослідити сутність та теоретичні засади кадрової політики у системі менеджменту бізнес-процесів.

2. Визначити сучасні виклики управління персоналом у виробничій сфері.

3. Оцінити організаційно-економічний стан ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та виявити особливості реалізації кадрової політики.

4. Провести аналіз взаємозв’язку кадрової політики з ключовими бізнес-процесами підприємства.

5. Сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики з урахуванням потреб системи процесного управління.

Методи дослідження.

Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких: аналіз і синтез – для обґрунтування теоретичних засад теми; системний підхід – для вивчення взаємозв’язку кадрової політики з бізнес-процесами; економіко-статистичний аналіз – для оцінки кадрових показників; методи моделювання та порівняння – для виявлення проблемних зон та формування рекомендацій.

Інформаційна база дослідження охоплює наукові праці та публікації з тематики кадрової політики й бізнес-процесів; внутрішню звітність ПрАТ «Запоріжвогнетрив»; офіційні документи Групи Метінвест; результати галузевих досліджень; нормативно-правові акти України; аналітичні матеріали з відкритих джерел, зокрема інтернет-ресурсів; матеріали власних спостережень та аналітичної обробки.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЙОГО БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Сутність та особливості кадрової політики підприємства

Кадрова політика підприємства визначається як система цілей, принципів, методів та організаційних форм діяльності, що спрямовані на формування, розвиток та ефективне використання трудового потенціалу для досягнення стратегічних завдань організації. Вона є генеральним напрямом роботи з персоналом, відображаючи філософію та стратегічні наміри керівництва щодо управління людськими ресурсами. Сучасна кадрова політика виходить за межі простого адміністрування, перетворюючись на ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства [1].

Основні цілі кадрової політики охоплюють забезпечення підприємства кваліфікованими та мотивованими працівниками, здатними ефективно виконувати поставлені завдання. Також вона спрямована на створення умов для максимальної реалізації потенціалу кожного співробітника та розвитку трудового колективу в цілому. Важливою ціллю є формування сприятливого соціально-психологічного клімату та корпоративної культури, що сприяє досягненню цілей організації , а також оптимізація витрат на персонал при одночасному підвищенні ефективності його використання [2].

Для досягнення цих цілей кадрова політика вирішує низку завдань. До них належить прогнозування та планування потреби в персоналі, залучення, відбір та адаптація нових співробітників. Не менш важливими є навчання, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, а також розробка та впровадження систем мотивації та стимулювання праці. Кадрова політика також охоплює оцінку результативності праці та атестацію персоналу, управління кар'єрним

зростанням та формування кадрового резерву. Завершують цей комплекс завдань забезпечення соціальних гарантій та безпечних умов праці, а також регулювання трудових відносин та вирішення конфліктних ситуацій [3].

Кадрова політика реалізується через низку взаємопов'язаних напрямків та функцій, що охоплюють увесь життєвий цикл співробітника на підприємстві. Ці функції можуть бути централізовані або розподілені між різними рівнями управління, залежно від розміру та структури організації.

Таблиця 1.1 - Основні напрямки та функції кадрової політики [4-9]

Напрямок кадрової політики	Ключові функції
Формування персоналу	Планування потреби в персоналі, аналіз ринку праці, рекрутинг (пошук та залучення кандидатів), відбір та найм персоналу, адаптація нових співробітників.
Розвиток персоналу	Організація професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки, управління кар'єрою, формування кадрового резерву, розвиток корпоративної культури та компетенцій.
Мотивація та стимулювання персоналу	Розробка та впровадження систем матеріального (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріального (визнання, можливості для самореалізації, соціальні пільги) стимулювання, управління залученістю персоналу.
Оцінка персоналу	Розробка критеріїв та методів оцінки результативності праці, проведення атестації, оцінка потенціалу співробітників, надання зворотного зв'язку.
Управління трудовими відносинами та соціальний розвиток	Кадрове діловодство, дотримання трудового законодавства, регулювання соціально-трудових конфліктів, забезпечення безпечних умов праці, реалізація соціальних програм та пільг.

Ефективна реалізація цих функцій дозволяє підприємству не лише забезпечити себе необхідними людськими ресурсами, але й створити умови для їхнього продуктивного використання та розвитку.

Кадрова політика має безпосередній та значний вплив на загальну ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність. Якість людського капіталу, рівень його мотивації та залученості є визначальними факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі [10].

Обґрунтована та послідовна кадрова політика сприяє підвищенню продуктивності праці через залучення кваліфікованих співробітників, їхнє ефективне навчання та мотивацію. Вона також веде до покращення якості продукції та послуг завдяки високому професіоналізму персоналу та його

орієнтації на результат. Зниження плинності кадрів та пов'язаних з нею витрат досягається через створення сприятливих умов праці, можливостей для кар'єрного зростання та справедливої системи винагороди. Кадрова політика стимулює підвищення інноваційної активності шляхом розкриття творчого потенціалу співробітників та формування культури, що підтримує нововведення. Зміцнення корпоративної культури та лояльності персоналу позитивно впливає на командну роботу та досягнення спільних цілей [11]. Нарешті, ефективна кадрова політика підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі завдяки гнучкості кадрових процесів та здатності персоналу швидко навчатися та пристосовуватися до нових умов. Таким чином, інвестиції в розробку та реалізацію ефективної кадрової політики є стратегічно важливими для будь-якого підприємства, що прагне до довгострокового успіху та сталого розвитку.

1.2 Вплив системи менеджменту бізнес-процесів підприємства на його кадрову політику

Впровадження та ефективне функціонування системи менеджменту бізнес-процесів неминуче висуває нові, більш високі вимоги до кадрової політики підприємства. З одного боку, системи менеджменту бізнес-процесів визначає, які саме компетенції, знання та навички необхідні персоналу для успішного виконання завдань у рамках оптимізованих процесів. З іншого боку, саме кадрова політика має забезпечити наявність такого персоналу та створити умови для його ефективної роботи в процесно-орієнтованому середовищі [12].

Системи менеджменту бізнес-процесів впливає на кадрову політику в кількох ключових аспектах. Щодо вимог до підбору персоналу, з'являється потреба в залученні співробітників, які не лише володіють професійними знаннями, але й здатні працювати в команді, орієнтовані на результат, готові до змін та постійного навчання. У сфері навчання та розвитку виникає необхідність у розробці спеціалізованих програм, спрямованих на формування у персоналу

знань про принципи процесного управління та навичок роботи в рамках конкретних бізнес-процесів. Системи мотивації та оцінки також потребують адаптації: традиційні підходи, орієнтовані на виконання функціональних обов'язків, стають менш ефективними, тому необхідно розробляти системи, що стимулюють досягнення процесних цілей. Нарешті, формується потреба в організаційній культурі, що підтримує процесний підхід, командну роботу, відповідальність за результат та прагнення до безперервного вдосконалення.

Кадрова політика відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування бізнес-процесів на всіх етапах їх життєвого циклу.

Таблиця 1.2 - Роль кадрової політики на етапах життєвого циклу бізнес-процесів [13-17]

Етап життєвого циклу БП	Роль кадрової політики
Ідентифікація та моделювання процесів	Залучення персоналу до опису та аналізу існуючих процесів, формування міжфункціональних команд, навчання методам моделювання.
Аналіз процесів	Забезпечення наявності аналітичних компетенцій у персоналу, стимулювання ініціатив щодо виявлення проблем у процесах.
Проектування/Реінжиніринг процесів	Участь HR-фахівців у розробці нових моделей процесів з урахуванням кадрових аспектів (потреба в нових ролях, компетенціях), планування заходів щодо управління змінами.
Впровадження процесів	Підбір та розстановка персоналу відповідно до нових процесних ролей, організація навчання та перепідготовки, адаптація систем мотивації, комунікація змін.
Моніторинг та контроль процесів	Розробка та впровадження системи оцінки персоналу, прив'язаної до KPI процесів, збір та аналіз даних про ефективність роботи персоналу в рамках процесів, надання зворотного зв'язку.

Таким чином, ефективна кадрова політика є невід'ємною умовою успішної реалізації ініціатив у сфері менеджменту бізнес-процесів.

Незважаючи на важливість технологій та методологій, успіх системи менеджменту бізнес-процесів підприємства значною мірою залежить від людського фактору – залученості, мотивації та компетенцій персоналу. Опір змінам, недостатня кваліфікація або відсутність мотивації у співробітників можуть стати серйозними перешкодами на шляху оптимізації процесів [18].

У цьому контексті набуває актуальності концепція процесно-орієнтованого управління персоналом. Вона передбачає, що всі HR-процеси (від підбору до оцінки) мають бути вибудувані таким чином, щоб максимально сприяти ефективному виконанню бізнес-процесів підприємства. Ключовими аспектами такого підходу є визначення процесних ролей та відповідних компетенцій, формування ефективних процесних команд [19]. Також важлива процесно-орієнтована мотивація, що стимулює досягнення показників ефективності процесів, та розвиток лідерства, спрямованого на ефективне управління бізнес-процесами та мотивацію команд.

Інтеграція кадрової політики та системи менеджменту бізнес-процесів дозволяє створити синергетичний ефект, коли оптимізовані процеси підтримуються кваліфікованим та мотивованим персоналом, а кадрові практики спрямовані на забезпечення ефективності цих процесів [20].

1.3 Сучасні виклики та тенденції в управлінні персоналом та бізнес-процесами

Сучасні підприємства функціонують в умовах стрімких глобальних змін, які суттєво впливають як на кадрову політику, так і на системи менеджменту бізнес-процесів. Глобалізація посилює міжнародну конкуренцію, вимагаючи роботи на глобальних ринках та управління розподіленими командами. Цифрова трансформація, що включає проникнення таких технологій, як штучний інтелект та великі дані, кардинально змінює бізнес-моделі, вимагаючи нових навичок від персоналу та автоматизації процесів. Зміни на ринку праці, такі як демографічні зрушення та дефіцит кваліфікованих кадрів, також створюють нові виклики. Нарешті, посилення невизначеності та кризові явища, включаючи економічні кризи, пандемії та геополітичну нестабільність, зокрема умови війни, вимагають від підприємств підвищеної стійкості та здатності до швидкої адаптації [21].

Ці виклики змушують підприємства переглядати свої підходи до управління персоналом та бізнес-процесами, шукаючи нові шляхи підвищення ефективності та адаптивності.

В умовах постійних змін ключовими факторами успіху для підприємств стають адаптивність, інноваційність та відповідна корпоративна культура. Адаптивність означає здатність кадрової політики та системи менеджменту бізнес-процесів підприємства швидко реагувати на зміни, гнучко перебудовувати процеси та розвивати нові компетенції у персоналу. Інноваційність передбачає постійний пошук та впровадження нововведень як у продукти та послуги, так і у внутрішні бізнес-процеси та методи управління персоналом. Важливим є також безперервне навчання та розвиток, що забезпечує постійне оновлення знань та навичок персоналу. Нарешті, корпоративна культура, орієнтована на процеси та ефективність, формує цінності та норми поведінки, що підтримують командну роботу, відповідальність за результат, прагнення до вдосконалення та клієнтоорієнтованість.

Підприємства, які успішно інтегрують свою кадрову політику з системою менеджменту бізнес-процесів та розвивають зазначені якості, отримують значні конкурентні переваги та забезпечують свій сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2
СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» є провідним українським виробником вогнетривкої продукції, що відіграє важливу роль у забезпеченні потреб металургійної, коксохімічної, машинобудівної та інших галузей промисловості. Основний асортимент продукції включає шамотні, високоглиноземисті, магнезіальні вироби та неформовані вогнетриви. Заявлені обсяги виробництва становлять близько 160 тис. тонн продукції на рік, хоча фактичні показники можуть варіюватися залежно від ринкової кон'юнктури та інших факторів, наприклад, у 2022 році було виготовлено понад 73 тис. тонн продукції. Підприємство входить до складу Групи Метінвест, що зумовлює його функціонування в рамках єдиних корпоративних стандартів та політик холдингу. Чисельність персоналу є значною: у 2017 році вона становила 1836 осіб, а у 2019 році – 2397 осіб, хоча ці дані зазнали змін, особливо в умовах війни та пов'язаних з нею кадрових викликів [30].

На підприємстві приділяється увага систематизації та оптимізації діяльності, що знаходить своє відображення в елементах системи менеджменту бізнес-процесів. Зокрема, проводилися дослідження, спрямовані на розробку інформаційної та структурно-функціональної моделі даних для оптимізації такого бізнес-процесу, як «Аналіз та управління витратами сервісних центрів» [31]. Це свідчить про прагнення до підвищення ефективності окремих операційних ланок. Крім того, підприємство здійснює систематизацію та облік джерел викидів у навколишнє середовище в рамках регіональних екологічних програм, що також є аспектом процесного управління. Важливим показником формалізованого підходу до управління процесами є впровадження на ПрАТ

«Запоріжвогнетрив» принципів міжнародних стандартів ISO, зокрема у сферах менеджменту якості, енергетичного менеджменту та промислової безпеки.

Для наочного представлення ключових аспектів діяльності підприємства, наведемо таблицю 2.1 [32-35].

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Показник	Характеристика
Основні види продукції	Шамотні, високоглиноземисті, магнезіальні вироби, неформовані вогнетриви
Заявлений обсяг виробництва	Близько 160 тис. тонн на рік
Фактичний обсяг виробництва	Понад 73 тис. тонн
Середня чисельність персоналу	2 397 осіб
Ключові ринки збуту	Україна, країни СНД, Європа, Азія, Африка
Належність до групи компаній	Група Метінвест
Впроваджені стандарти управління	ISO (менеджмент якості, енергетичний менеджмент, промислова безпека)

Таблиця 2.1 надає огляд масштабів та специфіки діяльності підприємства, що є важливим контекстом для подальшого аналізу кадрової політики та її інтеграції з бізнес-процесами. Вона дозволяє зрозуміти розмір підприємства та його операційну складність, що, в свою чергу, впливає на підходи до управління персоналом та процесами.

Наявність досліджень щодо оптимізації конкретних бізнес-процесів та впровадження стандартів ISO свідчить про те, що на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» закладено основи для системного управління бізнес-процесами. Це вказує на усвідомлення керівництвом важливості системного менеджменту бізнес-процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Однак, наявні дані не розкривають повною мірою, наскільки глибоко кадрові аспекти, такі як необхідні компетенції персоналу, системи мотивації, адаптовані до потреб процесів, та залученість HR-служби до проектування та реінжинірингу бізнес-процесів, враховані при функціонуванні системного менеджменту бізнес-

процесів. Таким чином, хоча формальні ознаки системи менеджменту бізнес-процесів присутні, реальний рівень її інтеграції з кадровою політикою та HR-функцією потребує більш детального аналізу.

2.2 Сучасний стан реалізації кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Кадрова політика ПрАТ «Запоріжвогнетрив», як і будь-якого великого промислового підприємства, що входить до складу потужного холдингу, є багатогранним комплексом заходів, спрямованих на забезпечення виробничих процесів кваліфікованим персоналом та створення умов для його ефективної роботи. Вона охоплює всі етапи взаємодії з працівником – від залучення та адаптації до розвитку, мотивації та соціальної підтримки.

Підприємство демонструє активну позицію на ринку праці, приділяючи значну увагу залученню молодих спеціалістів та випускників навчальних закладів. Пропонуються вакансії, що передбачають навчання безпосередньо на робочому місці, що свідчить про готовність інвестувати в розвиток потенційних співробітників. Налагоджена співпраця з освітніми установами, що дозволяє формувати кадровий резерв та залучати випускників, знайомих зі специфікою галузі. Існують формалізовані програми адаптації нових співробітників, спрямовані на їх швидке включення в робочий процес та корпоративну культуру. Такий фокус на залученні молоді та навчанні «з нуля» може бути стратегічною відповіддю на декілька викликів: потенційний дефіцит кваліфікованих кадрів зі специфічними навичками для вогнетривкого виробництва в регіоні, а також бажання сформувати лояльний персонал, вихований у межах корпоративної культури підприємства та Групи Метінвест з ранніх етапів кар'єри. Промислові підприємства часто стикаються з проблемою старіння основних виробничих кадрів та недостатнім притоком молоді, тому інвестиції в навчання «під себе» дозволяють знизити залежність від зовнішнього ринку праці та забезпечити передачу унікального досвіду та знань [36].

На ПрАТ «Запоріжвогнетрив» функціонує система підготовки кадрів, що передбачає організацію безперервного навчання персоналу. Ця система доповнюється та посилюється централізованими ініціативами Групи Метінвест, до якої належить підприємство. Група має Метінвест Бізнес Сервіс, який координує близько 130 HR-процесів, включаючи навчання персоналу, а також власний корпоративний університет – Метінвест Політехніка, що надає можливості для здобуття вищої освіти та підвищення кваліфікації за актуальними для галузі напрямками. На підприємстві проводяться заходи з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, що свідчить про розуміння необхідності постійного оновлення знань та навичок працівників. Питання модернізації навчальних програм та підходів також є актуальним. Таким чином, на підприємстві та в Групі загалом існує дворівнева система навчання: локальні програми, орієнтовані на безпосередні потреби виробництва «Запоріжвогнетрив», та більш широкі, централізовані освітні та розвиткові ініціативи Метінвест [37]. Ефективність такої комбінованої системи значною мірою залежить від того, наскільки якісно узгоджені ці програми між собою та наскільки вони відповідають реальним потребам конкретних бізнес-процесів підприємства. Це створює потенціал для синергії, але водночас несе ризики дублювання зусиль або недостатньої адаптації корпоративних програм до специфічних компетенцій, необхідних для ефективного виконання завдань саме на «Запоріжвогнетрив».

Система мотивації на підприємстві включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Одним із прикладів є система подання пропозицій (СПП), яка заохочує працівників до інноваційної діяльності та раціоналізаторства, передбачаючи матеріальну винагороду за економічний ефект від впроваджених ідей. На рівні Групи Метінвест для управління ефективністю персоналу, постановки цілей та розрахунку бонусів використовується сучасна HR-платформа SAP SuccessFactors. На підприємстві існують формалізовані процедури оцінки персоналу, які, ймовірно, інтегровані із загальнокорпоративними підходами. Група Метінвест також декларує

проведення заходів, спрямованих на підвищення заробітних плат та посилення системи мотивації в цілому. Таким чином, мотиваційні схеми намагаються поєднувати прямі фінансові стимули (заробітна плата, премії, бонуси за інноваційні пропозиції) з елементами визнання та можливостями для професійного зростання [38]. Для ефективної інтеграції з системою менеджменту бізнес-процесів критично важливо, щоб системи оцінки та мотивації були тісно пов'язані з ключовими показниками ефективності (KPI) конкретних бізнес-процесів. Якщо цього зв'язку немає, система мотивації може не стимулювати працівників до покращення саме тих аспектів їхньої роботи, які є вирішальними для досягнення цілей бізнес-процесів.

Важливим аспектом кадрової політики є соціальна захищеність працівників. На ПрАТ «Запоріжвогнетрив» діє колективний договір, який, за наявними даними, щорічно переглядається та доповнюється новими пільгами та гарантіями для трудового колективу. Це створює основу для стабільних трудових відносин та сприяє формуванню позитивного соціально-психологічного клімату. Група Метінвест, як відповідальний роботодавець, реалізує низку соціальних програм, що поширюються і на працівників «Запоріжвогнетрив» [39]. До них належать програми медичного страхування, програми підтримки ветеранів (особливо актуальні в умовах війни), надання психологічної допомоги та інші соціальні ініціативи. Підприємство також бере участь у соціальних проєктах регіонального рівня, що свідчить про його інтегрованість у життя місцевої громади.

ПрАТ «Запоріжвогнетрив» функціонує як невід'ємна частина великої вертикально інтегрованої Групи Метінвест. Це накладає значний відбиток на всі аспекти його діяльності, включаючи кадрову політику. Метінвест має розроблену та впроваджену корпоративну Політику управління персоналом, а також Політику у сфері прав людини, що встановлюють загальні принципи та стандарти для всіх підприємств Групи. Централізований підрозділ – Метінвест Бізнес Сервіс – відповідає за координацію та надання послуг у сфері управління персоналом, охоплюючи близько 130 HR-процесів, таких як кадрове

адміністрування, навчання та розвиток, оцінка ефективності, системи винагороди та пільг. Це свідчить про високий ступінь стандартизації та централізації кадрових функцій в межах холдингу.

Така централізація має як переваги, так і потенційні недоліки. З одного боку, вона забезпечує уніфікацію підходів, доступ до передових HR-технологій та практик, економію на масштабі при реалізації великих програм (наприклад, впровадження SAP SuccessFactors), а також гарантує дотримання єдиних високих стандартів у сфері управління персоналом на всіх підприємствах Групи. З іншого боку, жорстка централізація може обмежувати гнучкість кадрової політики на місцях, ускладнюючи її швидку адаптацію до специфічних потреб та унікальних умов функціонування бізнес-процесів конкретного підприємства, яким є ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Можлива також певна бюрократизація процесів прийняття кадрових рішень.

Повномасштабна війна в Україні стала безпрецедентним викликом для всіх сфер життя країни, і промислові підприємства, такі як ПрАТ «Запоріжвогнетрив», опинилися на передовій економічного фронту. Кадрова політика Групи Метінвест та її підприємств зазнала суттєвих трансформацій, спрямованих на адаптацію до нових реалій. Пріоритетом стала безпека та добробут співробітників. Були розгорнуті комплексні програми підтримки, що включають допомогу в евакуації, надання тимчасового житла постраждалим працівникам та їхнім родинам, матеріальну, медичну та психологічну допомогу. Особлива увага приділяється програмам реінтеграції ветеранів, які повертаються з лав Збройних Сил України, що передбачають фізичну та психологічну реабілітацію, допомогу в працевлаштуванні та адаптації на робочому місці.

Водночас війна спричинила й загострила кадрові проблеми, зокрема дефіцит кваліфікованого персоналу, що згадується як актуальний виклик у 2023-2025 рр. Це пов'язано як з мобілізацією працівників, так і з міграційними процесами. Відбулися зміни в загальній чисельності персоналу підприємств Групи. Таким чином, воєнний стан став каталізатором для значного посилення

соціальної складової кадрової політики. Актуалізувалася потреба в програмах, спрямованих на забезпечення фізичного та ментального здоров'я працівників, а також на підвищення рівня безпеки праці в екстремальних умовах. Ці програми є критично важливими для підтримки операційної діяльності ключових бізнес-процесів підприємства, оскільки від здатності персоналу виконувати свої обов'язки в умовах підвищеного стресу та ризиків залежить безперебійність виробництва. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до зниження продуктивності, зростання кількості помилок, зривів у роботі, що негативно позначиться на всіх бізнес-процесах підприємства.

Таблиця 2.2 - Ключові програми та ініціативи кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив» [35-38]

Напрямок кадрової політики	Конкретні програми/ініціативи
Підбір персоналу	Залучення молодих спеціалістів, вакансії з навчанням на робочому місці, співпраця з навчальними закладами
Адаптація персоналу	Програми адаптації нових співробітників, менторство
Навчання та розвиток	Безперервне навчання на підприємстві, програми підвищення кваліфікації та перепідготовки, Метінвест Політехніка, корпоративні тренінги, модернізація навчання
Мотивація персоналу	Система подання пропозицій (СПП), система преміювання, підвищення заробітних плат (на рівні Групи), нематеріальні стимули (визнання)
Оцінка персоналу	Процедури оцінки ефективності, використання SAP SuccessFactors для управління ефективністю та цілями
Соціальні програми	Колективний договір (пільги та гарантії), медичне страхування, програми психологічної підтримки, участь у регіональних соціальних проєктах
Підтримка ветеранів	Програми реінтеграції (фізична, психологічна реабілітація, працевлаштування, адаптація), медичні обстеження, тренінги для менеджменту та колективів

Таблиця 2.2 систематизує різноманітні кадрові активності, показуючи їх комплексність та багатогранність. Вона також дозволяє візуалізувати орієнтовний розподіл відповідальності між локальним рівнем ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та централізованими структурами Групи Метінвест, що є важливим для розуміння механізмів управління персоналом та їх потенційного

впливу на гнучкість та адаптивність кадрової політики до потреб конкретних бізнес-процесів.

Оцінка поточного рівня взаємозв'язку кадрових практик з основними бізнес-процесами на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» вимагає зіставлення наявних даних про функціонування системи менеджменту бізнес-процесів та реалізованих кадрових ініціатив. Як зазначалося, підприємство має досвід аналізу та оптимізації окремих процесів, наприклад, управління витратами сервісних центрів або управління екологічними аспектами [41], а також впровадило стандарти ISO, що передбачають процесний підхід. З боку кадрової політики спостерігається навчання персоналу для конкретних виробничих професій та системи оцінки. Однак, ключовим питанням залишається, наскільки вимоги конкретних бізнес-процесів (у виробництві, контролі якості, логістиці) систематично враховуються при формуванні програм навчання, визначенні критеріїв підбору та оцінки персоналу, а також у системах мотивації.

Роль кадрової функції у підтримці та оптимізації ключових бізнес-процесів є фундаментальною. HR-департамент та відповідні служби мають забезпечувати безперебійне функціонування процесів шляхом своєчасного залучення кваліфікованих працівників, постійного розвитку їхніх навичок відповідно до змінюваних потреб процесів, а також створення мотиваційного середовища, що стимулює персонал до досягнення процесних цілей. Для основного бізнес-процесу «Виробництво вогнетривких виробів», кадрова політика повинна гарантувати наявність достатньої кількості пресувальників, машиністів млинів, садчиків, вогнетривників та інших фахівців з належним рівнем кваліфікації та мотивації для виконання виробничих завдань якісно та вчасно.

Аналізуючи вплив кадрової політики на ефективність бізнес-процесів, можна виділити певні сильні сторони та зони для вдосконалення. До сильних сторін, безумовно, належить наявність розгалужених програм навчання та розвитку персоналу, як на рівні підприємства, так і в рамках Групи Метінвест, що потенційно сприяє підвищенню якості виконання виробничих та

управлінських процесів. Наявність колективного договору та соціальних гарантій позитивно впливає на стабільність трудового колективу та знижує плинність кадрів, що важливо для безперервності бізнес-процесів. Комплексні програми підтримки персоналу в умовах воєнного стану допомагають зберегти працездатність та психологічну стійкість колективу, що є критичним для функціонування підприємства в екстремальних умовах. Впровадження сучасних HR-систем, таких як SAP SuccessFactors, для управління ефективністю також є значним кроком вперед, за умови, що встановлені цілі та показники ефективності дійсно відображають потреби бізнес-процесів.

Водночас, існують потенційні зони для вдосконалення. По-перше, високий ступінь централізації HR-процесів в рамках Групи Метінвест, хоча й забезпечує стандартизацію, може призводити до недостатньої гнучкості та швидкості адаптації кадрових рішень до унікальних та динамічно змінюваних потреб конкретних бізнес-процесів ПрАТ «Запоріжвогнетрив». По-друге, існує ймовірність, що в поточних системах мотивації та оцінки персоналу не повною мірою реалізовано принцип прив'язки до чітких ключових показників ефективності (KPI), що характеризують результативність саме бізнес-процесів. По-третє, в умовах постійної модернізації виробництва та впровадження нових технологій, актуальною залишається потреба в посиленні навчання персоналу навичкам роботи в оптимізованих та цифровізованих процесах.

Хоча на підприємстві існують окремі точки дотику між кадровою політикою та системи менеджменту бізнес-процесів, наприклад, навчання персоналу конкретним виробничим професіям, системна та глибока інтеграція цих двох сфер на рівні щоденного управління та стратегічного планування, ймовірно, ще не досягнута повною мірою. Це може виражатися у певному розриві між традиційними цілями HR-функції (такими як закриття вакансій, проведення запланованих тренінгів, адміністрування кадрових документів) та кінцевими, вимірюваними цілями бізнес-процесів (такими як зниження рівня браку продукції, підвищення продуктивності обладнання, скорочення тривалості виробничого циклу, оптимізація логістичних витрат). Дослідження,

присвячене оптимізації процесу аналізу та управління витратами сервісних центрів, хоча й є важливим кроком в напрямку вдосконалення системи менеджменту бізнес-процесів, не розкриває детально роль та внесок кадрової служби у цей процес оптимізації.

Таблиця 2.3 - Матриця відповідності ключових бізнес-процесів та підтримуючих кадрові функції/політики на ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Ключовий бізнес-процес	Підбір персоналу	Навчання та розвиток	Оцінка ефективності	Мотивація
Виробництво основної продукції (шамотні, високоглиноземні, магнезіальні вироби)	Середній	Високий (навчання професіям, програми Метінвест)	Середній (SAP SuccessFactors, але чи прив'язані KPI до процесних показників)	Середній (СПП, загальні премії)
Контроль якості продукції	Середній (потреба в кваліфікованих контролерах)	Середній (навчання методам контролю, стандартам ISO)	Середній (оцінка за дотриманням стандартів)	Середній (можливі бонуси за відсутність рекламацій, але чи є пряма прив'язка до ефективності процесу)
Технічне обслуговування та ремонт обладнання (ТОР)	Середній (пошук ремонтного персоналу)	Середній (навчання безпеці праці, специфіці обладнання)	Низький (складно оцінити прямий вплив на ТОР)	Низький (мотивація переважно на уникнення простоїв)
Управління ланцюгами постачання (закупівлі, логістика)	Низький (специфічні вимоги до компетенцій можуть бути недооцінені)	Низький (обмежене спеціалізоване навчання з логістики/закупівель на рівні підприємства)	Низький (оцінка за загальними показниками, а не за ефективністю логістичних процесів)	Низький (немає чітких даних про спеціальну мотивацію для оптимізації логістики)
Інноваційна діяльність та розробка нових видів продукції	Низький (немає даних про цільовий підбір інноваторів)	Середній (загальні програми розвитку, СПП стимулює ідеї)	Низький (складно оцінити внесок в інновації через стандартні системи)	Середній (СПП як основний інструмент)
Екологічний менеджмент та охорона праці	Середній (наявність фахівців з ОП та екології)	Високий (регулярні навчання з ОП, впровадження стандартів ISO)	Середній (оцінка за дотриманням норм та правил)	Середній (мотивація на дотримання правил, а не на проактивні покращення)

Системи мотивації можуть бути більшою мірою орієнтовані на індивідуальні досягнення або виконання функціональних обов'язків, а не на колективну ефективність процесу в цілому. Це створює ризик того, що кадрова політика та система менеджменту бізнес-процесів розвиваються скоріше паралельними шляхами, ніж у тісній та цілеспрямованій взаємодії.

Для візуалізації рівня інтеграції кадрових практик у ключові бізнес-процеси, доцільно розробити матрицю відповідності (табл. 2.3). Оцінки рівня інтеграції (високий, середній, низький) є експертними припущеннями. Ця матриця дозволяє наочно продемонструвати, що хоча за окремими напрямками (наприклад, навчання виробничого персонажу, охорона праці) існує досить тісний зв'язок кадрових функцій з потребами бізнес-процесів, в інших сферах (наприклад, управління ланцюгами постачання, інноваційна діяльність) ця інтеграція може бути менш вираженою. Це вказує на потенційні «слабкі ланки», де посилення взаємодії між кадровою політикою та системою менеджменту бізнес-процесів підприємства може дати значний позитивний ефект.

2.3 Стратегічні напрямки вдосконалення кадрової політики в контексті менеджменту бізнес-процесів

Для посилення синергії між кадровою стратегією та цілями оптимізації бізнес-процесів на ПрАТ «Запоріжвогнетрив» необхідно впровадити низку системних заходів. Першочерговим кроком має стати розробка або актуалізація кадрової стратегії підприємства таким чином, щоб вона була безпосередньо спрямована на підтримку стратегічних цілей системи менеджменту бізнес-процесів. Наприклад, якщо ключовою метою цієї системи є зниження рівня браку готової продукції, то кадрова стратегія повинна фокусуватися на заходах, що забезпечують підвищення кваліфікації виробничого персоналу, посилення контролю за дотриманням технологічних процесів, а також на розробці систем мотивації, що заохочують працівників до бездефектної роботи. Важливим є також забезпечення активної участі представників HR-департаменту в

командах, що займаються аналізом, моделюванням та оптимізацією бізнес-процесів, причому ця участь має починатися на найраніших етапах проектів.

Конкретні кадрові ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності процесів, продуктивності персоналу та гнучкості організації, можуть включати:

1. Розробка детальних моделей компетенцій для ключових процесних ролей. Це передбачає чітке визначення знань, навичок, практичного досвіду та особистісних якостей, які є критично необхідними для ефективного виконання завдань у рамках кожного значущого бізнес-процесу. Такі моделі компетенцій стануть фундаментом для всіх наступних кадрових рішень: від формування профілю вакансії при підборі персоналу до розробки цільових програм навчання та критеріїв оцінки ефективності роботи співробітників.

2. Впровадження ключових показників ефективності (KPI), орієнтованих на процеси. Існуючі системи мотивації та преміювання мають бути переглянуті та доповнені таким чином, щоб винагорода працівників залежала не лише від індивідуальних результатів чи виконання функціональних обов'язків, але й від досягнення конкретних показників ефективності тих бізнес-процесів, у яких вони задіяні. Наприклад, для працівників виробничих підрозділів це можуть бути KPI, пов'язані з обсягом випуску якісної продукції, рівнем браку, дотриманням технологічної дисципліни, ефективним використанням сировини та енергоресурсів. Для персоналу логістичних служб – KPI, що відображають своєчасність поставок, оптимізацію транспортних витрат, рівень запасів.

3. Розвиток навичок управління змінами (change management) у персоналу. В умовах постійної потреби в оптимізації бізнес-процесів, впровадженні інновацій та адаптації до мінливого зовнішнього середовища, персонал підприємства має бути готовим до змін та вміти ефективно працювати в нових умовах. Це вимагає організації спеціалізованого навчання для керівників усіх рівнів методам управління змінами, а також проведення системної роз'яснювальної роботи серед усіх співробітників щодо цілей та переваг запланованих трансформацій.

4. Активне використання інструментів бенчмаркінгу. Систематичне порівняння кадрових практик ПрАТ «Запоріжвогнетрив» та їх впливу на ефективність бізнес-процесів з кращими галузевими або міжгалузевими прикладами (як вітчизняними, так і закордонними) дозволить виявити потенційні зони для зростання та запозичити успішний досвід. Це стосується як методів підбору та навчання, так і систем мотивації, оцінки та розвитку персоналу.

Використання сучасних цифрових технологій є ще одним важливим напрямком для поглиблення інтеграції кадрових функцій та системи менеджменту бізнес-процесів. Необхідно розширювати функціонал існуючих інформаційних систем (наприклад, SAP SuccessFactors) для більш детального збору, аналізу та візуалізації даних про ефективність роботи персоналу саме в контексті виконання конкретних бізнес-процесів. Доцільно розглянути можливість впровадження інтегрованих HR-BPM (Human Resources - Business Process Management) платформ. Такі платформи дозволяють не лише моделювати бізнес-процеси з урахуванням наявних та необхідних кадрових ресурсів, але й автоматизувати багато кадрових аспектів, що супроводжують виконання процесів (наприклад, електронне узгодження заявок на підбір персоналу для нового проекту, автоматичний розподіл завдань в рамках процесу з урахуванням завантаженості та компетенцій співробітників, моніторинг виконання процесних завдань). Це повністю відповідає глобальним трендам цифрової трансформації бізнесу та промисловості.

Вдосконалення кадрової політики в контексті системи менеджменту бізнес-процесів – це не сукупність точкових, ізольованих змін, а комплексний, системний підхід. Він має охоплювати перегляд кадрової стратегії, розробку нових моделей компетенцій, фундаментальний перегляд систем мотивації та оцінки з орієнтацією на процесні результати, а також активне та продумане впровадження сучасних цифрових інструментів. Це є довгостроковим процесом, який вимагає не лише значних ресурсів, але й, що найважливіше, політичної волі та постійної підтримки з боку вищого керівництва підприємства, а також

активного залучення та участі всього персоналу. Без формування відповідної корпоративної культури, спрямованої на постійне вдосконалення та ефективність, досягти суттєвих результатів буде вкрай складно.

Для переходу від аналізу до конкретних дій менеджменту компанії можна запропонувати план дій (табл. 2.4). Цей план дій структурує запропоновані рекомендації, визначає пріоритети та відповідальних, що має сприяти їх успішній реалізації та, як наслідок, підвищенню ефективності ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Отже, аналіз кадрової політики в системі менеджменту бізнес-процесів ПрАТ «Запоріжвогнетрив» свідчить про наявність розвиненої бази для управління людськими ресурсами, що значною мірою підтримується корпоративними стандартами та ініціативами Групи Метінвест. До сильних сторін можна віднести комплексні програми навчання та розвитку персоналу, включаючи співпрацю з освітніми закладами та функціонування корпоративного університету; наявність соціальних гарантій, закріплених у колективному договорі; впровадження сучасних HR-технологій, таких як SAP SuccessFactors; а також швидку та масштабну адаптацію кадрових практик до екстремальних викликів воєнного часу, зокрема через розгортання програм підтримки працівників та реінтеграції ветеранів. Підприємство демонструє розуміння важливості людського капіталу, особливо в складних виробничих умовах та в контексті дефіциту кваліфікованих кадрів.

Водночас, дослідження виявило потенційні зони для подальшого вдосконалення, ключовою з яких є поглиблення стратегічної та операційної інтеграції кадрової політики з системою менеджменту бізнес-процесів. Наразі цей зв'язок часто має опосередкований характер. Для підвищення загальної ефективності діяльності підприємства необхідно забезпечити, щоб кадрові рішення (від підбору до мотивації та розвитку) були безпосередньо узгоджені з цілями та показниками ефективності конкретних бізнес-процесів.

Це стосується, зокрема, розробки процесно-орієнтованих моделей компетенцій, впровадження відповідних KPI в системи оцінки та мотивації, а

також подальшої цифровізації HR-функцій з фокусом на підтримку системи менеджменту бізнес-процесів.

Таблиця 2.4 - Напрямки вдосконалення кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив»

Рекомендація	Відповідальний підрозділ	Необхідні ресурси	Очікувані результати/KPI для вимірювання успіху
1. Розробити/актуалізувати кадрову стратегію з чіткою прив'язкою до цілей.	Вище керівництво, HR-департамент	Час (3-6 міс.), залучення ключових керівників, можливо, зовнішні консультанти.	Затверджена кадрова стратегія, узгоджена з бізнес-стратегією та цілями; підвищення рівня розуміння зв'язку HR-цілей з бізнес-результатами.
2. Створити та впровадити моделі компетенцій для ключових процесних ролей.	HR-департамент, керівники функціональних підрозділів	Час (6-9 міс.), експертиза в розробці моделей компетенцій, навчання для HR та менеджерів.	Розроблені та затверджені моделі компетенцій для >80% ключових процесних ролей; покращення якості підбору персоналу; підвищення ефективності програм навчання.
3. Переглянути системи мотивації та оцінки персоналу, інтегрувавши в них процесно-орієнтовані KPI.	HR-департамент, Фінансовий відділ, керівники підрозділів	Час (4-6 міс.), аналіз існуючих систем, розробка нових KPI, комунікація змін персоналу.	Збільшення частки змінної частини зарплати, прив'язаної до процесних KPI, до 30-40%; підвищення залученості персоналу в досягнення процесних цілей (вимірюється через опитування).
4. Розробити та впровадити програми навчання навичкам управління змінами для керівників та персоналу.	HR-департамент (відділ навчання), зовнішні тренери (за потреби)	Час (постійно), бюджет на навчання.	>70% керівників пройшли навчання з управління змінами; зниження опору змінам при впровадженні нових процесів (оцінка за результатами проектів).
5. Впровадити практику регулярного бенчмаркінгу кадрових процесів та їх впливу.	HR-департамент, Відділ стратегічного розвитку	Час (щорічно), доступ до галузевих даних та досліджень.	Щорічний звіт з бенчмаркінгу з конкретними пропозиціями щодо вдосконалення; ідентифікація 2-3 ключових напрямків для покращення на основі бенчмаркінгу.
6. Розширити використання цифрових HR-інструментів для аналізу даних в контексті бізнес-процесів.	IT-департамент, HR-департамент, Метінвест Бізнес Сервіс	Час (постійно), можливі інвестиції в доопрацювання ПЗ або закупівлю нових модулів.	Збільшення кількості HR-рішень, що приймаються на основі аналізу даних; скорочення часу на збір та обробку HR-статистики, пов'язаної з процесами, на 20-30%.
7. Забезпечити активну участь HR-фахівців у проектах з оптимізації бізнес-процесів.	Керівники проектів з оптимізації, HR-департамент	Організаційні зміни (включення HR до проектних команд).	Участь HR-представника щонайменше у 80% проектів з оптимізації ключових бізнес-процесів; врахування кадрових аспектів (компетенції, навчання, мотивація) у планах реалізації проектів.

Певним викликом може залишатися баланс між стандартизованими корпоративними підходами Групи Метінвест та необхідністю гнучкого реагування на унікальні потреби ПрАТ «Запоріжвогнетрив».

Реалізація запропонованих стратегічних напрямків, таких як розробка узгодженої кадрової стратегії, впровадження процесно-орієнтованих компетенцій та KPI, розвиток навичок управління змінами, активне використання бенчмаркінгу та цифрових технологій, а також забезпечення тісної співпраці HR-департаменту з підрозділами, відповідальними за систему менеджменту бізнес-процесів, має суттєве значення для зміцнення конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Успішне впровадження цих рекомендацій дозволить не лише оптимізувати поточну операційну діяльність та підвищити продуктивність персоналу, але й створить міцний фундамент для довгострокового сталого розвитку підприємства. Це особливо важливо в умовах мінливого бізнес-середовища, технологічних трансформацій та геополітичних викликів, з якими стикається українська промисловість.[48] Послідовна робота над посиленням синергії між кадровою політикою та менеджментом бізнес-процесів сприятиме підвищенню адаптивності, інноваційності та загальної стійкості ПрАТ «Запоріжвогнетрив» на вітчизняному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

У ході проведеного дослідження кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у контексті системи менеджменту бізнес-процесів було підтверджено, що саме кадрова складова дедалі більше визначає здатність підприємства до ефективного функціонування в умовах мінливого зовнішнього середовища. Персонал – це не лише ресурс, а актив, який, будучи належно керованим, здатен суттєво впливати на якість бізнес-рішень, продуктивність основних операційних процесів, інноваційну динаміку та адаптацію до кризи. На прикладі ПрАТ «Запоріжвогнетрив» виявлено, що існуюча система кадрової роботи має складну структуру, включає широкий набір інструментів і програм, і реалізується у зв’язку з централізованими HR-практиками Групи Метінвест, що дозволяє досягти високого рівня уніфікації, технологічності й масштабування відповідних процесів.

Разом з тим, аналіз внутрішніх механізмів функціонування кадрової політики засвідчив певну асиметрію між стратегічними цілями бізнесу, які реалізуються через систему менеджменту бізнес-процесів, та щоденною діяльністю HR-підрозділів. Встановлено, що кадрова політика і процесне управління поки що функціонують радше паралельно, ніж синхронізовано. Це проявляється у недостатньо чіткій прив’язці кадрових рішень до потреб конкретних бізнес-процесів, слабкій участі HR-фахівців у проєктуванні та оптимізації процесів, відсутності повної системи показників ефективності, яка б пов’язувала результати персоналу із результативністю процесних ланок. Такий стан є характерним для підприємств, які впровадили лише базові елементи процесного підходу, не поширивши його глибоко на функціональні служби.

Окрему увагу в дослідженні приділено соціальному, організаційному та стратегічному контексту функціонування ПрАТ «Запоріжвогнетрив». Підприємство працює в умовах воєнного стану, що істотно впливає на кадрову ситуацію: зростає значення безпеки працівників, психологічної підтримки,

фізичної та професійної реабілітації ветеранів, компенсаційної політики та загального рівня довіри в колективі. Відповідно, кадрова політика змушена виконувати не лише економічну, а й глибоку соціальну функцію, формуючи стабільне внутрішнє середовище як передумову безперервного виробничого циклу. Цей аспект ускладнює традиційне розуміння ефективності HR-функцій, адже результативність вимірюється не тільки продуктивністю праці, а й здатністю зберігати людський капітал у критичних обставинах.

Попри наявність розгалуженої системи навчання, розвитку, адаптації та соціального забезпечення, спостерігається недостатній рівень використання HR-аналітики для прийняття рішень у сфері процесного управління. Наприклад, підприємство має сучасну цифрову платформу SAP SuccessFactors, однак її функціонал, як свідчать результати аналізу, ще не повною мірою використовується для побудови системи процесно-орієнтованих показників ефективності. Кадрові KPI переважно не відображають специфіки конкретних бізнес-процесів, що ускладнює вимірювання внеску персоналу у досягнення стратегічних цілей підприємства. Відсутність чіткої системи компетенцій за ролями у бізнес-процесах також обмежує можливості якісного підбору кадрів, формування навчальних програм, побудови кар’єрних траєкторій та управління залученістю.

Водночас слід відзначити позитивні тенденції, а саме активне залучення молодих спеціалістів, гнучкість в організації процесу навчання, взаємодію з Метінвест Політехнікою, а також комплексну підтримку співробітників через соціальні програми та програми підтримки ветеранів. Такі кроки дозволяють утримувати стабільну кадрову базу в надзвичайно складних обставинах, формувати лояльність та підтримувати корпоративну культуру. Особливо вагомою є наявність у підприємства стратегічного бачення щодо підвищення ролі персоналу в досягненні операційної ефективності, що створює основу для подальших змін.

Проведене дослідження дає змогу дійти висновку, що розвиток кадрової політики ПрАТ «Запоріжвогнетрив» у напрямі її повної інтеграції з системою

менеджменту бізнес-процесів є не просто бажаним, а необхідним кроком. Йдеться не про формальні зв’язки, а про побудову цілісної процесно-орієнтованої HR-системи, де кожне кадрове рішення – від рекрутингу до оцінки результативності – прямо впливає на якість і швидкість реалізації бізнес-процесів. Така трансформація потребує перегляду кадрової стратегії, розробки моделей компетенцій для ключових процесних ролей, адаптації систем мотивації до результатів процесів, а також активного використання HR-аналітики. Зміцнення зв’язку між персоналом і бізнес-результатами стане передумовою підвищення продуктивності, інноваційної здатності та загальної стійкості підприємства у післявоєнний період.

Отже, реалізація запропонованих у дослідженні напрямків удосконалення кадрової політики дозволить ПрАТ «Запоріжвогнетрив» не лише підвищити ефективність управління персоналом, а й забезпечити цілісну підтримку ключових бізнес-процесів, що є необхідною умовою довгострокового розвитку підприємства в умовах високої нестабільності, технологічних трансформацій та глобального конкурентного тиску.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Верстяк О. М. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГЛОБАЛЬНИХ КОМПАНІЯХ. *Реформування фінансово-економічної системи країни в контексті міжнародного співробітництва*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-336-4-52 (дата звернення: 29.05.2025).
2. Гейко Є. В., Горська Г. О., Радул І. Г. ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2022. № 1. С. 158–162. URL: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2022.1.30 (дата звернення: 29.05.2025).
3. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНІЙ СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41 (дата звернення: 29.05.2025).
4. Гордєєва-Герасимова Л. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163–167. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-12-124-30 (дата звернення: 29.05.2025).
5. Грудцина Ю. В. Мотиваційний моніторинг в системі управління персоналом. І МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ДО 160-РІЧНИЦІ ВІД ДНЯ НАРОДЖЕННЯ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО. ЧАСТИНА 2. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-303-6-2 (дата звернення: 29.05.2025).
6. Гуменюк А. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Наукові інновації та передові технології*. 2024.

№ 6(34). URL: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-6(34)-383-392 (дата звернення: 29.05.2025).

7. Додон О. Д., Коваленко О. О. МОДЕЛІ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Efektyvna ekonomika*. 2022. № 11. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.22 (дата звернення: 29.05.2025).
8. Загірняк Д. М., Веселовський Є. А. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА HR-МЕНЕДЖМЕНТ. Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві: проблеми та перспективи», 23–24 ЖОВТНЯ 2024 РОКУ. 2024. С. 48–50. URL: https://doi.org/10.32782/2079-5009.feu24.1.13 (дата звернення: 29.05.2025).
9. Кладова О., Черевко О., Зачосова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОНОВЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ. *Молодий вчений*. 2023. № 4 (116). С. 125–130. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-25 (дата звернення: 29.05.2025).
10. Козьмук Н. І., Власенко К. К. ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ. *Вісник Університету банківської справи*. 2019. № 2-3(35-36). С. 145–150. URL: https://doi.org/10.18371/2221-755x2-3(35-36)2019193955 (дата звернення: 29.05.2025).
11. Короленко О., Кутова Н. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ТА РЕАЛІЇ СЬОГОДЕННЯ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-60 (дата звернення: 29.05.2025).
12. Кустріч Л. О. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ТРЕНДИ ТА ІННОВАТИКА. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 12. С. 20–25.

URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.20 (дата звернення: 29.05.2025).

13. Кушнерик О. В. HR-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129. URL: https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21 (дата звернення: 29.05.2025).
14. Левчук Н., Петровська С. УДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Automobile Roads and Road Construction*. 2022. № 112. С. 387–394. URL: https://doi.org/10.33744/0365-8171-2022-112-387-394 (дата звернення: 29.05.2025).
15. Лосєва Е., Дашко І. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115 (дата звернення: 29.05.2025).
16. Макаренко С., Ліканова А., Плєшівцева А. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-36 (дата звернення: 29.05.2025).
17. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 95–103. URL: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.3.12 (дата звернення: 29.05.2025).
18. СОЛОДОВА А. С., ВОЛГИН С. И. HR MANAGEMENT. PROBLEM. MODERN IDEAS OF IMPROVEMENT. *Экономика и предпринимательство*. 2024. No. 12(161). P. 849–853. URL: https://doi.org/10.34925/eip.2023.161.12.165 (date of access: 29.05.2025).

19. Сорока О. В. ІНТЕГРАЦІЯ ЗАСОБІВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ. *Сучасні наукові погляди на механізми розвитку міжнародних відносин та ринкової економіки*. 2023. URL: https://doi.org/10.36059/978-966-397-325-8-36 (дата звернення: 29.05.2025).
20. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ / Є. РУДНІЧЕНКО та ін. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. Т. 310, № 5(1). С. 311–315. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-51 (дата звернення: 29.05.2025).
21. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМТВА / Г. В. Осовська та ін. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 6. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.38 (дата звернення: 29.05.2025).
22. Фурман Д. Г. ІМПЕРАТИВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 4. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.19 (дата звернення: 29.05.2025).
23. Шарков А. СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ. *ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ НАУКОВОЇ ДУМКИ* / chair І. К. Іван Кононов. 2020. URL: https://doi.org/10.36074/31.01.2020.07 (дата звернення: 29.05.2025).
24. Buhas V., Bugas V., Kochirko M. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. Т. 2, № 8. С. 48–54. URL: https://doi.org/10.32750/2021-0205 (дата звернення: 29.05.2025).
25. Cheliadinova N., Kudelya V. HR MANAGEMENT AND DIGITALIZATION IN A MODERN ORGANIZATION. *Market Infrastructure*. 2022. No. 69. URL: https://doi.org/10.32782/infrastruct69-22 (date of access: 29.05.2025).

26. ГАЦЬКО А., РУДЕНКО С., МЕЛЬНИЧУК Д. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2025. № 1. С. 162–167. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-22 (дата звернення: 30.05.2025).

27. Кирчата І., Напольських Х. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВНИЙ ЕЛЕМЕНТ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions*. 2021. P. 223–229. URL: https://doi.org/10.46299/isg.2021.mono.econ.ii-223-229 (date of access: 30.05.2025).

28. Azmuk N. A. The Human Resources Potential of Ukrainian Industry: Challenges and Directions for Strengthening the Resilience. *THE PROBLEMS OF ECONOMY*. 2024. Vol. 1, no. 59. P. 20–27. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-20-27 (date of access: 30.05.2025).

29. Lozova O., Tymoshenko I. Management of Strategic Changes of the Enterprise: Proactive Approach and Personnel Potential. *Economics: time realities*. 2024. Vol. 5, no. 75. P. 51–58. URL: https://doi.org/10.15276/etr.05.2024.6 (date of access: 30.05.2025).

30. ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ, ПРАТ (ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ.) : контакти, основна інформація, історія компанії. *UA-REGION.INFO* : веб-сайт. URL: https://www.ua-region.com.ua/00191885 (дата звернення: 29.05.2025).

31. Запоріжвогнетрив. *Вікіпедія* : веб-сайт. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B6%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B5%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B2 (дата звернення: 29.05.2025).

32. «Запоріжвогнетрив» у січні-вересні збільшив виробництво вогнетривів на 11%. *UKR.NET* : електронний ресурс. URL:

https://www.ukr.net/news/details/economics/109154923.html (дата звернення: 29.05.2025).

33. *Промисловий комплекс Запорізької області*. Запорізька обласна державна адміністрація : електронний ресурс. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000020/20491.pdf (дата звернення: 29.05.2025).
34. «Запоріжсталь» залучила 80 молодих фахівців завдяки програмі заохочення. *GMK Center* : електронний ресурс. URL: https://gmk.center/ua/news/zaporizhstal-zaluchila-80-molodih-fahivciv-zavdyaki-programi-zaohochennya/ (дата звернення: 29.05.2025).
35. *Наші люди. Річний звіт Метінвест 2023*. Метінвест Холдинг. 2024. Електронний ресурс. URL: https://metinvestholding.com/ua/ar2023/pdf/ua/23%20Our%20People_UA.pdf (дата звернення: 29.05.2025).
36. ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ» (00191885). Звіт. *Clarity Project* : веб-сайт. URL: https://clarity-project.info/smida/00191885?year=2017 (дата звернення: 29.05.2025).
37. *Фінансова звітність ПрАТ «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ»*. ПрАТ «Запоріжвогнетрив». 2025. Електронний ресурс. URL: https://zaporozhogneupor.com/wp-content/uploads/2021/02/finansova-zvitnist-prat-zaporizhvohnetryv-za-r.pdf (дата звернення: 29.05.2025).
38. Повідомлення про плановану діяльність, яка підлягає оцінці впливу на довкілля ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЗАПОРІЖВОГНЕТРИВ». ПрАТ «Запоріжвогнетрив». 2024. Електронний ресурс. URL: https://toolkit.in.ua/files/442/upload/%%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%2022%D0%91.pdf (дата звернення: 29.05.2025).
39. *Річний звіт 2024. Незламність*. Метінвест Холдинг. 2025. Веб-сайт. URL: https://metinvestholding.com/ua/ar2024/ (дата звернення: 29.05.2025).

40. *Звіт зі сталого розвитку 2024. Управління та розвиток персоналу*. Метінвест Холдинг. Електронний ресурс. URL: https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-/assets/pdf/%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF_Metinvest%20SR%202019_UKR_WEB_s7A.pdf (дата звернення: 29.05.2025).
41. «ЗАПОРОЖОГНЕУПОР»: СТАБІЛЬНІСТЬ І РОЗВИТОК. *Запорізька обласна організація профспілки металургів і гірників України* : веб-сайт. URL: http://zp-ok-pmgu.com/page-1209.html (дата звернення: 29.05.2025).
42. Operational situation in Ukraine and at Metinvest Group enterprises – Winter 2023-2024. *Metinvest Media*. 12.02.2024. Електронний ресурс. URL: https://metinvest.media/en/page/operativna-situacya-na-pdprimstvah-grupi-metnvest-zima-2023-2024 (дата звернення: 29.05.2025).