

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Гірничо-металургійний факультет
Кафедра металургії та організації виробництва

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту. Гарант
ОПП, к.е.н., доцент
_____ О. С. Харченко
«18» січня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за підсумками виконання освітньо-професійної програми
«Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі»
за спеціальністю 073 Менеджмент

на тему:

**«РОЗВИТОК КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК
ІНСТРУМЕНТУ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ДО КОЛЕКТИВІВ
АКТИВІВ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ»**

Керівник роботи:

Олександр КАЛІШІН

Консультант від
бази практики

Оксана ГУСАК

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Здобувач

Іван ПРАВДІН

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК

Андрій ДАНИЛОВ

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Кафедра металургії та організації виробництва

Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр

Спеціальність: 073 Менеджмент

ОПП «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МОВ

Едуард ГРИБКОВ
“18” січня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Правдіну Івану Олександровичу

1. Тема роботи Розвиток комунікаційного менеджменту як інструменту реінтеграції ветеранів до колективів активів групи МЕТІНВЕСТ
2. Керівник роботи Калінін Олександр Володимирович, д.е.н., професор. затверджена наказом вищого навчального закладу від 10.09.2025 року №239/10.09.2025
3. Строк подання здобувачем роботи 18 січня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи: внутрішні матеріали підприємств Метінвест Холдингу щодо організації реінтеграції та підтримки ветеранів у виробничих колективах, результати внутрішнього опитування ветеранів матеріали щодо функціонування та розвитку ветеранських ініціатив і практик корпоративної підтримки, наукові публікації з комунікаційного менеджменту, реінтеграції ветеранів, HRM, результати власних спостережень.
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади комунікаційного менеджменту та реінтеграції ветеранів. Розділ 2. Дослідження операційного середовища ТОВ «Метінвест Січсталь» системи комунікаційного менеджменту. Розділ 3. Розробка рекомендацій з удосконалення системи комунікаційного менеджменту для реінтеграції ветеранів в колективи підприємств Метінвест Холдингу. Висновки.
6. Перелік графічного матеріалу Результати опитування щодо комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів, діаграма Ганта, складові системи моніторингу комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів

7. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ. Перший розділ.	до 10.10.2025	
2.	Другий розділ	до 15.12.2025	
3.	Третій розділ. Висновки.	до 10.01.2026	
4.	Оформлення роботи Надання завершеної роботи	до 18.01.2026	
5.	Захист	до 30.01.2026	За розкладом АК

РЕФЕРАТ

Правдін І.О. Розвиток комунікаційного менеджменту як інструменту реінтеграції ветеранів до колективів активів групи МЕТІНВЕСТ - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. ОПП «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі» — ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», Запоріжжя, 2026.

Мета роботи: обґрунтувати та розробити практично орієнтовану систему комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у виробничі колективи активів Групи Метінвест шляхом формування керованого комунікаційного контуру з єдиною «точкою входу», визначеними ролями, стандартами взаємодії, КРІ та механізмами моніторингу й коригування.

Об'єктом дослідження є процес реінтеграції ветеранів у виробничі колективи Групи Метінвест *Предметом дослідження* є методичні підходи, інструменти та організаційні механізми комунікаційного менеджменту, що забезпечують керованість реінтеграції ветеранів.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади комунікаційного менеджменту на промислових підприємствах та уточнено його зміст як управлінського механізму координації взаємодії і потоків інформації. Узагальнено методичну базу підвищення ефективності комунікаційних стратегій реінтеграції, що формує основу для подальшої діагностики та розробки прикладних рекомендацій.

У другому розділі досліджено операційне середовище ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» як базового підприємства та визначено організаційно-економічні особливості його бізнес-моделі, які впливають на характер комунікацій у виробничих колективах. Проаналізовано галузевий контекст гірничо-металургійного комплексу України. Виконано аналітичну оцінку чинної системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у колективи активів групи Метінвест, що дозволило ідентифікувати ключові бар'єри доступу до підтримки, комунікаційні розриви та точки управлінської невизначеності.

У третьому розділі розроблено рекомендації з удосконалення системи комунікаційного менеджменту для реінтеграції ветеранів у колективи активів групи Метінвест на основі виявлених проблем і потреб цільових груп. Сформовано проектну пропозицію «Комунікаційний навігатор ветерана», що передбачає створення єдиної «точки входу», упорядкування маршруту звернення по підтримку та стандартизацію управлінської взаємодії. Обґрунтовано економічний ефект і фінансові параметри реалізації, визначено контрольні КРІ та умови масштабування рішення. Подано методичне обґрунтування системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у вигляді алгоритмізованого підходу з чіткими етапами, артефактами, ролями та замкненим циклом моніторингу і коригування.

КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ; РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ; ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ; МЕНТОРСТВО; КРІ КОМУНІКАЦІЙ; ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНИЙ КОМПЛЕКС.

Список публікацій здобувача

1. Правдін І. МОДЕЛЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ // Збірник наук. праць 92-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності» (м. Київ, 17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2025. С.
2. Калінін О., Правдін І. Комунікаційні стратегії реінтеграції ветеранів // XIII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем» (м. Кропивницький, Україна, 3 груд. 2025 р.) : тези доповідей. Кропивницький, 2025. С.
3. Калінін О. В., & Правдін, І. О. (2025). Комунікаційні бар'єри та механізми їх подолання в процесі реінтеграції ветеранів. Академічні візії, (51). (прийнято до публікації)

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	
1.1 Сутність та зміст комунікаційного менеджменту на промислових підприємствах	12
1.2. Теоретичні аспекти реінтеграції ветеранів у цивільне та виробниче середовище	17
1.3. Методична база підвищення ефективності комунікаційних стратегій реінтеграції ветеранів	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»	
2.1. Організаційно-економічна профіль та специфіка бізнес-моделі підприємства	37
2.2. Галузевий контекст гірничо-металургійного комплексу України як чинник формування комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів	45
2.3. Аналітична оцінка системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у колективи активів групи Метінвест	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У КОЛЕКТИВИ АКТИВІВ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ	
3.1. Розробка проектної пропозиції спрямованої на удосконалення системи комунікаційного менеджменту та підвищення керованості реінтеграції	63
3.2. Оцінка економічного ефекту проекту та фінансові параметри реалізації	67
3.3. Методичне обґрунтування системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів на підприємствах групи МЕТІНВЕСТ	75
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	90
ДОДАТКИ	97

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні реалії розвитку промислового виробництва України, особливо в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення, гостро висувають на перший план питання соціальної відповідальності бізнесу та ефективного управління людським капіталом. Однією з найважливіших проблем, що потребує комплексного вирішення, є процес реінтеграції демобілізованих працівників — ветеранів війни — у трудові колективи промислових підприємств.

Особливої уваги потребує гірничо-металургійний комплекс (ГМК), який залишається стратегічною галуззю національної економіки та має значну кількість працівників, що проходять військову службу. Реінтеграція ветеранів передбачає не лише забезпечення їхнього повернення до трудової діяльності, а й формування сприятливого комунікаційного середовища, здатного підтримати соціально-психологічну адаптацію та професійну реалізацію таких працівників.

Вітчизняна практика демонструє певні позитивні напрацювання у сфері ветеранських програм окремих підприємств, проте відсутність єдиної методичної бази та адаптованих моделей комунікаційного менеджменту ускладнює впровадження ефективних стратегій на рівні всієї галузі. Водночас аналіз міжнародного досвіду (США, Ізраїлю та інших країн) свідчить про наявність дієвих підходів до реінтеграції військовослужбовців, що можуть бути адаптовані до українських реалій. Це зумовлює актуальність проведення дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У межах попередніх досліджень проблематика комунікаційного менеджменту та суміжних підходів до керованості організаційних процесів розкривається через низку ключових науковців і концептів. Так, О. У. Безчасний доводить, що комунікації на промисловому підприємстві є базовим чинником узгодженості дій та зниження управлінських втрат, а їх ефективність визначається не

кількістю каналів, а організаційною впорядкованістю й ролями [1]. В. Бебик систематизує інформаційно-комунікаційний менеджмент як поєднання психологічних, технологічних і управлінських компонентів, підкреслюючи необхідність стандартизації повідомлень і процедур як умови довіри та керованості в організації [2]. Н. О. Шпак та Р. В. Шуляр обґрунтовують доцільність декомпозиції завдань і інформаційних потоків як інструмента маршрутизації звернень і зменшення фрагментарності комунікацій у складних організаційних системах [3], а Н. О. Шпак окремо розкриває еволюцію поняття «комунікаційний менеджмент» і його перетворення на самостійну управлінську функцію з власними правилами, регламентами та контрольними параметрами [4]. Л. Ю. Saher пропонує методичний апарат оцінювання ефективності комунікаційної діяльності промислового підприємства через систему показників і вимірювання результативності комунікаційних рішень, що прямо підтримує логіку KPI- та M&E-контурів у прикладних моделях [26]. У роботі Г. Кириллової, К. Знов'як і О. Доли узагальнено міжнародний досвід соціальної реінтеграції учасників бойових дій, де акцент зроблено на ролі інституційних механізмів підтримки та передбачуваних маршрутів повернення до мирного життя, що є методологічно важливим для перенесення у корпоративні практики [9]. Аналітичне дослідження Українського ветеранського фонду підкреслює системну роль держави у соціальній реінтеграції та фіксує потребу в доступності допомоги й чіткості інституційних «точок входу» для ветеранів, що корелює з вимогами до комунікаційного контуру на рівні роботодавця [8]. Нарешті, М. С. Теренс у матеріалі з управління комунікаціями в проектах формалізує логіку комунікаційного планування як послідовності кроків із контрольними точками, що є релевантним для побудови алгоритмізованої, відтворюваної моделі внутрішніх комунікацій у складних організаційних середовищах [12].

Мета дослідження: обґрунтувати та розробити практично орієнтовану систему комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у виробничі колективи активів групи Метінвест шляхом формування керованого

комунікаційного контуру з єдиною «точкою входу», визначеними ролями, стандартами взаємодії, КРІ та механізмами моніторингу й коригування.

Завданнями роботи є:

уточнити сутність і зміст комунікаційного менеджменту на промислових підприємствах шляхом систематизації наукових підходів і виокремлення його ключових ознак як управлінської діяльності;

обґрунтувати роль комунікаційних стратегій як чинника підвищення ефективності управління, інноваційності та організаційної стійкості підприємства;

визначити галузеву специфіку впровадження комунікаційного менеджменту на підприємствах гірничо-металургійного комплексу та обґрунтувати його значення для реінтеграції ветеранів у виробничі колективи з урахуванням психологічних аспектів адаптації і типових комунікаційних бар'єрів;

охарактеризувати організаційно-економічний профіль ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» і специфіку його бізнес-моделі як внутрішньої платформи реалізації інвестиційно-виробничих проєктів групи «Метінвест»;

визначити ключові галузеві чинники та типові виклики гірничо-металургійного комплексу України, що впливають на реінтеграцію ветеранів у виробничі колективи, та обґрунтувати пріоритети стандартизації комунікаційних рішень для активів групи Метінвест;

здійснити аналітичну оцінку системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у активах групи Метінвест на основі аналізу корпоративних практик і результатів анкетування демобілізованих працівників з метою виявлення сильних сторін, «вузьких місць» комунікаційного контуру та пріоритетних напрямів його вдосконалення;

розробити проєктну пропозицію з удосконалення комунікаційного менеджменту та підвищення керованості реінтеграції ветеранів;

здійснити економічне обґрунтування проєкту та розрахувати фінансові результати його впровадження;

обґрунтувати методику комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів та сформувані інструменти контролю результативності.

Об'єктом дослідження є процес реінтеграції ветеранів у виробничі колективи активів групи Метінвест.

Предметом дослідження є методичні підходи, інструменти та організаційні механізми комунікаційного менеджменту, що забезпечують керованість реінтеграції ветеранів.

Методи дослідження – теоретичну основу сформовано за допомогою аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукових джерел і практик реінтеграції ветеранів, а також порівняльного аналізу міжнародних і корпоративних підходів. Для обґрунтування методики комунікаційного менеджменту використано системний і процесний підходи, що дали змогу подати реінтеграцію як керований комунікаційний контур із визначеними ролями, каналами, процедурами та зворотним зв'язком. Емпіричну базу сформовано методами анкетування (збір первинних даних щодо бар'єрів і потреб ветеранів), аналізу документів (внутрішні регламенти, інструкції, практики підтримки) та контент-аналізу комунікаційних матеріалів. Для структурування управлінського рішення застосовано моделювання (побудова алгоритму комунікаційної стратегії), КРІ-метод і методи моніторингу та оцінювання (М&Е) (визначення показників, контрольних точок, порогів ескалації). Економічну доцільність проєкту підтверджено методами бюджетування витрат (CAPEX/OPEX), оцінювання ефективності інвестицій на основі DCF-підходу (NPV, IRR, PI, період окупності) та сценарного аналізу (базовий/оптимістичний/песимістичний). Для управління невизначеністю використано ризик-орієнтований підхід і матричну оцінку ризиків (ймовірність × вплив) із формуванням превентивних заходів..

Теоретичне значення роботи полягає в обґрунтуванні комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів як керованого внутрішнього процесу промислового підприємства ГМК, у межах якого результативність визначається узгодженістю ролей, каналів, повідомлень, процедур і

зворотного зв'язку. Уточнено методичну логіку переходу від фрагментарних заходів підтримки до відтворюваної та вимірюваної системи внутрішніх комунікацій із фіксацією «точки входу» для ветерана, стандартизованих маршрутів звернення та алгоритмізованого циклу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні прикладного проєктного рішення «Комунікаційний навігатор ветерана», придатного до тиражування на підприємствах групи Метінвест як єдиного стандарту комунікаційної підтримки. Сформовано інструментарій впровадження, що включає цифровий канал VetBot як «точку входу», механізм горизонтальної підтримки через менторство «Рівний—Рівному» та пакет інструкцій для лінійних керівників із каналами ескалації, а також систему КРІ/М&Е для контролю результативності й запобігання формальному впровадженню. Розроблено дорожню карту реалізації (діаграма Ганта), бюджетування витрат (CAPEX/OPEX) і економічне обґрунтування ефективності (DCF, NPV, IRR, PI, окупність, сценарний аналіз), що забезпечує управлінську прозорість рішення та підґрунтя для ухвалення рішень щодо масштабування. Отримані матеріали можуть бути використані HR-службою, підрозділами внутрішніх комунікацій та лінійними керівниками для стандартизації комунікаційних практик, зниження інформаційних бар'єрів доступу до допомоги та скорочення ризиків конфліктності й ранньої плинності серед ветеранів.

Особистий внесок виконавця роботи. Автором обґрунтовано методичний підхід до комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів на підприємствах ГМК, проведено діагностику ключового бар'єра «інформаційного вакууму» та сформовано проєктну пропозицію «Комунікаційний навігатор ветерана» (VetBot як «точка входу», менторство «Рівний—Рівному», інструкції для лінійних керівників). Розроблено КРІ і контрольні точки моніторингу, підготовлено дорожню карту впровадження, виконано бюджетування та розрахунок економічної ефективності (DCF і

сценарний аналіз з NPV/IRR/PI та окупністю), а також обґрунтовано можливість масштабування рішення на рівні Холдингу.

Результати дослідження опубліковано у 2 наукових працях, з яких: 2 – публікації апробаційного характеру.

Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (84 найменування на 9 сторінках), 10 додатків (на 31 сторінці), містить 27 таблиць (на 27 сторінках), 10 рисунків (на 10 сторінках). Основний текст роботи викладено на 92 сторінках. Загальний обсяг роботи становить 129 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

1.1. Сутність та зміст комунікаційного менеджменту на промислових підприємствах

Комунікаційний менеджмент є відносно новою категорією в науці управління, що сформувалася на перетині теорії комунікацій та менеджменту організацій. У науковій літературі зустрічаються різні визначення цього поняття. Зокрема, комунікаційний менеджмент розглядається як теорія та практика управління соціальними комунікаціями як всередині організації, так і між організацією та її зовнішнім середовищем. Іншими словами, це управлінська діяльність, спрямована на встановлення і підтримку ефективних обмінів інформацією, знаннями та ідеями між різними суб'єктами – працівниками, керівництвом, підрозділами, а також між підприємством і його стейкхолдерами (партнерами, клієнтами, громадськістю).

Деякі автори акцентують увагу на функціональному аспекті (табл. 1.1)і. Так, комунікаційний (або комунікативний) менеджмент визначають як цілеспрямовану діяльність із забезпечення надійного функціонування комунікаційних процесів у просторі та часі. Подібне визначення підкреслює, що задача комунікаційного менеджменту – налагодити стабільні канали і механізми передачі інформації в організації, аби всі необхідні відомості вчасно доходили до адресатів без спотворення і втрат. При цьому комунікаційний менеджмент охоплює як внутрішні комунікації (між співробітниками, між підрозділами, між керівниками і підлеглими), так і зовнішні (між підприємством та зовнішніми групами впливу).

Таблиця 1.1. — Визначення поняття «комунікаційний менеджмент»

№ з/п	Автор	Визначення поняття
1	Pfannendoerfer G.	Комунікаційний менеджмент — це, перш за все, робота з громадськістю, з громадською думкою. Спільною ціллю подібної управлінської діяльності є встановлення і підтримання ефективних взаємовідносин, атмосфери взаєморозуміння і довіри як всередині організації, так і між організацією і її цільовими аудиторіями.
2	Курт Хэссиг	Інструментом реінжинірингу господарського процесу є менеджмент потоку робіт (Workflow Management), що являє собою керування інформаційною логістикою на базі комп'ютерної технології, розвиток якої останнім часом дозволив ефективно налагодити обробку інформації за допомогою розділених систем і мереж з використанням відповідних програмних засобів.
3	Грабовська С.Л.	КМ — засоби і технології комплексного вирішення комунікаційних проблем, що виникають в діловій сфері, у стосунках фірм, у зв'язках з громадськістю тощо.
4	Кузьменко В.П.	КМ — це професійна діяльність з використанням комунікаційних засобів, методів, інструментів, механізмів, що забезпечують формування й ефективний розвиток усіх видів капіталу економічної системи. КМ — самостійний вид спеціального менеджменту, що здійснює пізнання й використання закономірностей обігу інформації, знань і інтелектуальної власності в процесі формування і розвитку економічних систем.
5	Грищенко С.	КМ — це професійна діяльність, яка спрямована на досягнення ефективної комунікації всередині самих органів влади, а також між органами влади і зовнішнім середовищем. Як і в будь-якій організації, в органах державної влади КМ має двосторонню спрямованість: — зовнішню, орієнтовану на сегменти громадськості, з якими органи влади вступають в контакт; — внутрішню, орієнтовану на персонал своєї організації.
6	Бebик В.М.	Інформаційно-комунікаційний менеджмент — система управління інформаційно-комунікаційною сферою суспільства на основі використання форм, методів і технологій правового, економічного, соціального, гуманітарного і політичного менеджменту і маркетингу.
7	Кошелюк М.	Трактування «Паблік рилейшнз» ближче до характеру професії, ніж класичне визначення. Змістом PR-діяльності виявляється створення інформаційних причин, що розраховані на привернення уваги ЗМІ, які несуть в собі визначену модель і формують відносини. У цьому плані ми реально можемо говорити про PR як про інформаційну діяльність (виробництво текстів у вузькому розумінні слова), а не про діяльність з управління громадськими відносинами.

Джерело: структуровано автором на основі [1-6]

Аналіз літератури показує, що різні дослідники роблять акцент на певних аспектах. Одні трактують комунікаційний менеджмент як складову загальної системи менеджменту, що забезпечує циркуляцію інформації та взаємодію для досягнення цілей підприємства. Інші – як окрему функцію управління, що вимагає формування спеціальних стратегій і застосування інструментів комунікації. В українській науці вагомий внесок у розвиток понятійного апарату зробили Н.О. Шпак, О.Є. Гудзь, М.І. Іщенко та інші, сформулювавши концепцію комунікаційного менеджменту промислових підприємств та визначивши його місце в системі управління організацією. Загалом можна констатувати, що комунікаційний менеджмент інтегрує в собі елементи теорії організаційних комунікацій, управління знаннями, маркетингових комунікацій та HR-менеджменту.

Роль комунікаційних стратегій у розвитку підприємств. Ефективний комунікаційний менеджмент розглядається як один з ключових чинників успішного розвитку сучасних підприємств. Наукові дослідження свідчать, що комунікації пронизують усі рівні та підсистеми організації, впливаючи на результативність кожної з них. Зокрема, встановлено, що комунікативний менеджмент впливає на усі підсистеми системи менеджменту персоналу організації, оскільки через нього реалізується взаємодія керівництва і співробітників, доводяться кадрові рішення, мотивуються працівники. Завдяки налагодженому комунікаційному менеджменту менеджери набувають високого рівня комунікативної компетентності, що є необхідною умовою ефективного виконання всіх HR-процесів.

Комунікаційні стратегії підприємства визначають, як саме інформація циркулюватиме і як будуть вибудовані стосунки зі стейкхолдерами. Їхня роль проявляється у кількох вимірах: по-перше, у підвищенні ефективності управлінських рішень. Коли інформаційні потоки налагоджені, керівники оперативно отримують достовірні дані, що дозволяє їм приймати обґрунтовані рішення. По-друге, у стимулюванні інновацій та розвитку знань. Відкрита комунікаційна культура заохочує обмін ідеями, пропозиціями між

працівниками, що сприяє генерації інновацій. Як зазначається в дослідженнях, впровадження сучасних систем комунікаційного менеджменту активізує інноваційні процеси на підприємстві та актуалізує творчі ініціативи менеджменту. По-третє, у формуванні корпоративної культури та іміджу. Злагожені комунікації підвищують залученість персоналу, створюють атмосферу довіри і прозорості, що позитивно впливає на продуктивність і лояльність працівників. Зовнішні комунікаційні стратегії – як-от PR, брендинг роботодавця – формують репутацію підприємства у суспільстві, що допомагає залучати інвестиції та кваліфіковані кадри.

Варто також підкреслити, що значення комунікацій особливо зросло в умовах динамічного, невизначеного середовища та кризових ситуацій. Пандемія, економічні кризи чи військові дії висувують підвищені вимоги до гнучкості і швидкості обміну інформацією. Компанії, які володіють ефективними комунікаційними стратегіями, здатні швидше адаптуватися до змін, координувати дії в кризі та підтримувати стійкість бізнесу. Таким чином, комунікаційний менеджмент перетворився з допоміжної функції на стратегічний фактор успіху підприємства. Як зазначає І.М. Маковецька, комунікації мають сприйматися як невід’ємна частина управлінської діяльності, без якої неможливий сам процес управління; саме це дозволяє підприємству накопичувати і структурувати знання та досвід кожного працівника в єдиному інформаційному просторі. Отже, належним чином організовані комунікації виступають каталізатором розвитку – покращують взаєморозуміння, узгодженість дій та інноваційний потенціал компанії.

Особливості впровадження комунікаційного менеджменту у гірничо-металургійному комплексі. Промислові підприємства гірничо-металургійного комплексу (ГМК) мають свою специфіку управління і організаційної культури, що впливає на побудову комунікацій. По-перше, для таких підприємств характерні великі масштаби і складна багаторівнева структура – чисельність персоналу може сягати десятків тисяч, виробничі майданчики розташовані в різних локаціях, є багато структурних одиниць. Це ускладнює

комунікації: інформація може затримуватися на проміжних рівнях, виникають бар'єри між цехами, службами, управлінським апаратом і виробничим персоналом. Впроваджуючи систему комунікаційного менеджменту в ГМК, необхідно врахувати ці масштабні параметри – вибудувати чітку вертикаль комунікацій (від топ-менеджменту до робочих бригад) і горизонтальні зв'язки між підрозділами.

По-друге, металургійні і гірничі підприємства відзначаються підвищеною небезпекою виробництва, суворими умовами праці. Комунікації з питань охорони праці та техніки безпеки мають першорядне значення – від того, наскільки ефективно доводяться інструктажі, попередження, залежить життя та здоров'я персоналу. Отже, комунікаційний менеджмент у ГМК повинен включати спеціалізовані канали і методи доведення інформації з безпеки (постійні навчання, інформаційні стенди, цифрові оповіщення тощо).

По-третє, історично підприємства металургії мали доволі ієрархічну, командно-адміністративну систему управління, що дісталася в спадок від радянських часів. Комунікації будувалися за принципом директивних вказівок згори донизу, а зворотній зв'язок від працівників був обмежений. Сучасні виклики вимагають переходу до більш відкритої, двосторонньої моделі комунікацій. Однак упроваджувати такі зміни непросто через інерцію корпоративної культури. Особливістю впровадження комунікаційного менеджменту у ГМК є необхідність змінювати менталітет управлінців та працівників, впроваджувати нові стандарти відкритості та діалогу. Наприклад, на комбінатах ГМК України останніми роками започатковують практики регулярних зустрічей керівництва з трудовими колективами, внутрішні корпоративні медіа, канали для збору пропозицій від персоналу. Це поступово ламає бар'єри та підвищує довіру.

По-четверте, в умовах війни, яка особливо сильно вплинула на Схід та Південь України – регіони, де зосереджено багато металургійних підприємств – постали нові виклики комунікаційного характеру. Підприємства ГМК змушені підтримувати зв'язок з мобілізованими співробітниками на фронті та

з тими, хто вимушено евакуювався. Важливо швидко інформувати персонал про зміни у роботі підприємства в умовах воєнного стану, забезпечувати психологічну підтримку. Багато заводів, як-от меткомбінати в Маріуполі, були зруйновані або окуповані – їхні працівники розпорошилися, тому компанії (наприклад, Група «Метінвест») створювали інформаційні центри для комунікації зі своїми трудовими колективами, навіть якщо виробництво призупинене.

Отже, ключовими особливостями комунікаційного менеджменту в ГМК є масштабність аудиторії, критична важливість виробничо-зумовлених комунікацій (зокрема з безпеки), необхідність трансформації традиційної моделі обміну інформацією та реагування на зовнішні кризові фактори (війна). Впроваджуючи сучасні комунікаційні стратегії в гірничо-металургійних компаніях, слід адаптувати їх до цих умов. Практика показує, що навіть консервативні промислові гіганти успішно модернізують систему комунікацій: впроваджують корпоративні портали, мобільні застосунки для співробітників, програми «відкритих дверей» керівництва, тощо. У підрозділах по роботі з персоналом усе більше з'являється фахівців з внутрішніх комунікацій, які координують інформаційні потоки. Таким чином, комунікаційний менеджмент у ГМК поступово перетворюється на стратегічний інструмент підвищення ефективності та стійкості підприємств, закладаючи основу для успішної реалізації змін, зокрема таких важливих, як реінтеграція ветеранів у виробничі колективи.

1.2. Теоретичні аспекти реінтеграції ветеранів у цивільне та виробниче середовище

Термін «реінтеграція» (від лат. *reintegration* – відновлення) в контексті ветеранів означає процес повернення колишніх військовослужбовців до

повноцінної участі у цивільному житті після завершення служби. Науковці визначають реінтеграцію як комплексний, багатоаспектний і тривалий процес, що охоплює різні сфери життєдіяльності особи. Зокрема, в українських дослідженнях зазначається, що реінтеграція ветеранів – це складний і довготривалий процес повернення військових до цивільного життя, який полягає у відновленні після військової служби та адаптації у соціальній, політичній та економічній сферах. Таким чином, реінтеграція включає декілька вимірів:

Соціальна реінтеграція: відновлення соціальних ролей у сім'ї, громаді, колективі, встановлення чи поновлення соціальних зв'язків, подолання відчуження. Ветеран має знову знайти своє місце у спільноті мирного життя.

Економічна реінтеграція: повернення до професійної діяльності або здобуття нової цивільної професії, працевлаштування, фінансова незалежність. Це критично, адже зайнятість забезпечує ветерану засоби до існування і самореалізацію.

Політико-правова реінтеграція: реалізація прав та обов'язків громадянина, користування соціальними гарантіями, передбаченими державою для ветеранів (пільги, статуси), включення у суспільно-політичне життя, якщо бажано.

Психологічна реінтеграція: відновлення психологічної рівноваги після пережитих військових досвідів, подолання посттравматичних стресових проявів, адаптація мислення та поведінки до умов мирного життя.

Існують різні класифікації видів реінтеграції. Деякі дослідники виокремлюють особистісну реінтеграцію (внутрішнє прийняття нової ідентичності «ветерана», осмислення досвіду війни), соціальну (налагодження стосунків з оточенням) та професійну (повернення на роботу або пошук роботи). Інші вживають термін «соціально-психологічна адаптація», підкреслюючи психологічний компонент як основу успішного повернення в мирне русло. В будь-якому разі, реінтеграція – явище двостороннє: з одного боку, ветеран докладас зусиль, щоб пристосуватися до нових умов, з іншого –

суспільство (держава, громада, роботодавці) створює умови та підтримує цей процес. Без сприяння з боку соціуму процес може затягуватися або й зазнати невдачі – тоді ветеран ризикує опинитися соціально ізольованим. Натомість ефективна реінтеграція вигідна не лише самим колишнім військовим, а й суспільству загалом, адже запобігає появі маргіналізованих груп і сприяє використанню набутого ветеранами потенціалу на благо громади.

Психологічні аспекти адаптації ветеранів. Найскладнішою складовою реінтеграції часто є психологічна адаптація колишніх воїнів. Військова служба, особливо бойовий досвід, впливає на психіку людини: формується специфічний стиль поведінки, реакцій, сприйняття оточення, який у мирному житті може бути неадекватним або заважати нормальній взаємодії. Багато ветеранів стикаються з посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) або окремими його симптомами – нав'язливими спогадами про травматичні події, підвищеною тривожністю, дратівливістю, порушеннями сну, схильністю до раптових спалахів агресії чи відчуження. За даними досліджень, значна частина українських ветеранів конфлікту на сході переживає високий рівень психологічного стресу, зокрема депресивні стани, тривожність, соціальну ізоляцію, нав'язливі спогади про бойові дії. Ветерани часто відчувають, що цивільні їх не розуміють, їм важко знайти спільну мову з тими, хто «не був там». Це породжує почуття самотності навіть серед людей – на роботі, у компанії друзів.

Окрім ПТСР, поширеними психологічними проблемами є адаптаційний розлад (труднощі пристосування до нових умов), почуття втрати сенсу (після яскравого, сповненого ризику військового життя мирна буденність здається прісною, безцільною), почуття провини вижившого (психотравма через втрату побратимів), схильність до ризикованої поведінки або зловживання алкоголем як спосіб заглушити душевний біль. Також бувають труднощі з родинною реінтеграцією: поки військовий був на службі, сім'я навчилася жити без нього; повернувшись, ветеран мусить знайти свою роль, відновити емоційний зв'язок із близькими, що не завжди відбувається гладко.

Важливим аспектом є відмінності у комунікативних стилях та нормах між військовим та цивільним середовищем. У армії спілкування дуже пряме, регламентоване, існує чітка субординація. На війні ціна помилки надзвичайно висока, тому військові звикають до жорсткої дисципліни, однозначних наказів і негайного виконання. Коли ветеран потрапляє на цивільну роботу, йому може бути важко звикнути до менш формальної і менш визначеної комунікації. Як зазначає Міністерство у справах ветеранів США, через звичку до прямої і чіткості в армії ветеранам можуть бути незрозумілі тонкі нюанси розмов і «офісний» сленг, прийнятий у цивільних колективах. Вони можуть дратуватися від, з їхнього погляду, нечітких розпоряджень, двозначних натяків або надміру ввічливих формулювань. Якщо ж колеги або керівники недостатньо обізнані про такий досвід ветеранів, виникають комунікаційні непорозуміння.

Для успішної психологічної адаптації ветерана необхідно кілька складових. Перше – час і терпіння: реінтеграція не відбувається миттєво, часто потребує місяців і років. Друге – психологічна допомога та підтримка. Професійна психотерапія (індивідуальна чи групова) довела свою ефективність у подоланні ПТСР і депресій у ветеранів. В Україні з 2015 року почала формуватися мережа центрів психологічної реабілітації для учасників АТО/ООС, діють гарячі лінії підтримки (наприклад, лінія підтримки Українського ветеранського фонду). Важливо долати недовіру самих ветеранів до психологів – багато з них, особливо чоловіків, скептично ставляться до «розмов про почуття» і надають перевагу замовчуванню проблем. Третє – розуміння та прийняття з боку оточення. Родина, друзі, співробітники повинні бути готові, що людина повернулася «іншою», і допомогти їй без осуду. Наприклад, роботодавці та колеги можуть проявити розуміння, якщо ветеран уникає гучних місць чи різких звуків, або не бажає розповідати про бойовий досвід.

Отже, психологічна адаптація є критичним аспектом реінтеграції ветеранів. Без її успішного проходження інші компоненти (соціальна,

професійна) теж буксуватимуть. Саме тому під час реінтеграційних заходів необхідно приділяти особливу увагу психічному здоров'ю ветеранів – забезпечувати доступ до психологічних послуг, впроваджувати програми менторства (наставництва) ветеранів, готувати колективи до прийняття колишніх військових.

Процес повернення ветеранів до роботи і цивільного життя відбувається успішніше там, де побудована чітка комунікаційна підтримка. Комунікаційні стратегії виступають своєрідним «мостом» між ветераном та новим для нього середовищем – трудовим колективом, громадою. Їхнє значення проявляється на декількох етапах реінтеграції:

До повернення (під час служби): підтримання зв'язку з мобілізованими співробітниками. Якщо компанія заздалегідь комунікує з людиною на фронті – надсилає новини про підприємство, вітання, цікавиться потребами родини – ветеран відчуває, що про нього пам'ятають і чекають. Це полегшує рішення повернутися саме до цього роботодавця. У практиці США, наприклад, існують рекомендації для роботодавців регулярно інформувати службовців-резервістів про події в компанії, надавати їм можливості дистанційного навчання, повідомляти про вакансії для планування кар'єри. Такий проактивний підхід закладає основу для безшовної реінтеграції.

В перший день і перші тижні після повернення: надзвичайно важливий період, коли ветеран може відчувати себе розгублено. Комунікаційна стратегія тут – програма зустрічі і адаптації ветерана. Вона включає привітання зі статусом ветерана, інструктаж з боку HR щодо доступних пільг і програм підтримки, представлення колективу. Бажано призначити відповідальну особу або ментора, до якого ветеран може звертатися з питаннями. Відкрита атмосфера, де новоприбулий відчуває, що про нього піклуються, допомагає швидше втягнутися у роботу.

Довгострокова комунікаційна підтримка: регулярний зворотний зв'язок від керівника («як ти почуваєшся на новому місці?», «чи потрібна допомога?»), періодичні опитування ветеранів про їхні проблеми, залучення їх

до внутрішніх комунікацій (розповіді в корпоративній газеті, дошки пошани). Це зміцнює залученість ветеранів і сигналізує колективу про цінність їхнього досвіду.

Комунікаційні стратегії реінтеграції фактично охоплюють всі рівні: від організаційного (корпоративна політика) до міжособистісного (щоденне спілкування в колективі). На організаційному рівні стратегія може бути оформлена як окремий розділ в HR-стратегії або соціальній політиці компанії, де прописані принципи роботи з ветеранами, канали комунікації, план заходів. Як приклад – у Групі «Метінвест» створена комплексна екосистема реінтеграції, що ґрунтується на принципах справедливості, відповідальності та пріоритетності потреб ветеранів. Ці принципи доведені до кожного менеджера: справедливість означає рівне ставлення і повагу до всіх працівників (включно з ветеранами), відповідальність – навчання всіх співробітників взаємодії з ветеранами (через відеокурси, тренінги), пріоритетність – увага до запитів ветеранів, на основі яких розробляються програми підтримки. Реалізація такої стратегії потребує інтенсивних комунікаційних зусиль: навчальні сесії, інформаційні матеріали, внутрішні кампанії.

Відповідно до найкращих практик, ефективна комунікаційна стратегія реінтеграції повинна забезпечувати:

- Поінформованість ветеранів про їхні можливості (робочі місця, навчання, підтримка), про правила та очікування на підприємстві.
- Поінформованість керівників і колективу про особливості ветеранів: щоб зняти упередження, навчити належної етики спілкування. Наприклад, не всі хочуть обговорювати бойовий досвід або чути запитання типу «А скільки ти вбив?», що, на жаль, іноді трапляється від необізнаності.
- Двосторонній зв'язок: канали, де самі ветерани можуть висловити свої потреби і пропозиції. Це можуть бути як неформальні бесіди з HR, так і анонімні опитування чи залучення ветеранів до ради трудового колективу.
- Партнерство із зовнішніми структурами: налагодження

комунікації з ветеранськими організаціями, з місцевими громадами, де живуть ветерани, з державними органами, щоб спільно вирішувати проблеми (наприклад, психологічної реабілітації, отримання посвідчень, виплат тощо).

Підсумовуючи, можна стверджувати: комунікаційний менеджмент є невід’ємною складовою процесу реінтеграції ветеранів. Без грамотно вибудованих комунікацій навіть найкращі наміри щодо працевлаштування чи підтримки можуть не досягти мети, тому що ветеран може не зрозуміти щось, відчутти себе чужим чи небажаним. Натомість добре спланована комунікаційна стратегія створює культуру підтримки, яка допомагає ветеранам впевнено стати на ноги в колективі.

Для реінтеграції ветеранів у трудові колективи підприємств Метінвест Холдінгу визначальним є не лише наявність підтримки, а й якість щоденної взаємодії в системі «ветеран – керівник – колектив – HR». Оскільки найбільш типові труднощі повернення до цивільного середовища проявляються через непорозуміння, недовіру, різні стилі спілкування, тригери та інформаційні прогалини, доцільно структурувати ці виклики як об’єкти комунікаційного менеджменту. Таблиця 1.2 узагальнює ключові бар’єри комунікації під час реінтеграції та пропонує відповідні точкові інструменти, які можуть бути інтегровані у корпоративні практики та використовуватися незалежно від конкретного підрозділу.

Таблиця 1.2 - Бар’єри комунікації під час реінтеграції ветеранів

Бар’єр	Як проявляється	Ризик для реінтеграції	Комунікаційний інструмент
Стигма та нерозуміння	уникання спілкування або надмірна опіка; некоректні запитання	ізоляція ветерана; напруга в колективі	етичний протокол взаємодії з ветеранами (правила “можна/не можна”)
Відмінності комунікативних стилів	потреба в чітких інструкціях; прямота сприймається як різкість	непорозуміння у завданнях; конфліктність	стандарт постановки задачі” (шаблон: що/коли/критерії/контакт)
Недовіра та схильність до ізоляції	ветеран не озвучує труднощі, “закривається”	затягування адаптації; приховані проблеми	регулярні 1:1 чек-іни керівника за короткою структурою запитань
Страх проявити	замовчування	зрив адаптації;	підтримувальна

слабкість	симптомів стресу; відмова від допомоги	погіршення стану	комунікаційна керівника рамка (скрипт емпатійної розмови)
Конфлікти та тригери	різка реакція на шум/жарти/агресивний тон	кризові епізоди; загострення конфліктів	протокол реагування на психологічну кризу на робочому місці
Інформаційні бар'єри	ветеран не знає пільг/ресурсів/правил	втрата можливостей; демотивація	“довідник ветерана” + орієнтаційний брифінг при поверненні
Недостатній двосторонній зворотний зв'язок	потреби не фіксуються системно	розрив очікувань; накопичення проблем	коротке анонімне опитування “температури адаптації” (5–7 питань)
Відсутність зовнішньої координації	труднощі з документами, виплатами, реабілітацією	затягування повернення; стрес	єдина контактна точка “ветеран-кейс” для супроводу запитів

Джерело: *Складено на основі*: [10], [38], [43], [45].

Отримане структурування показує, що критичні ризики реінтеграції формуються переважно на рівні міжособистісної та організаційної комунікації, а не лише через професійну підготовку ветерана. Відповідно, результативність підтримки залежить від здатності підприємства зняти стигму, синхронізувати очікування сторін і забезпечити безпечні канали зворотного зв'язку. Запропоновані інструменти мають прикладний характер і можуть бути впроваджені як окремі стандартизовані заходи: етичний протокол взаємодії, шаблон чіткої постановки задач, регулярні 1:1 чек-іни, підтримувальна рамка розмови керівника, протокол реагування на кризу та “довідник ветерана”. Таким чином, таблиця формує основу для подальшої розробки корпоративної комунікаційної архітектури реінтеграції, де кожен бар'єр отримує конкретну управлінську відповідь, а процес повернення ветерана стає керованим і відтворюваним у масштабі підприємств Холдингу.

Систематизація ключових бар'єрів комунікації та відповідних інструментів їх подолання дозволяє перейти від опису окремих проблем і точкових управлінських рішень до цілісного бачення того, як саме має бути організована взаємодія сторін у процесі реінтеграції. З огляду на двосторонню природу реінтеграції, де адаптаційні зусилля ветерана мають бути підкріплені підтримкою з боку підприємства та колективу, виникає потреба формалізувати

структуру взаємних очікувань, зобов'язань, каналів зворотного зв'язку та посередників комунікації.

Модель взаємодії «роботодавець — ветеран». Взаємодія між роботодавцем (підприємством) та ветераном як найманим працівником включає низку елементів, які можна представити у вигляді моделі. На основі аналізу літератури та практики, цю модель можна описати так:

Зобов'язання роботодавця (employer commitments): роботодавець гарантує збереження місця (відповідно до закону), забезпечує рівні можливості при поверненні чи прийомі на роботу ветерана, пропонує програми адаптації. Наприклад, уряди деяких країн зобов'язують роботодавців проводити певні заходи – у США діє закон USERRA, який вимагає реемплойменту резервістів без втрати для них у кар'єрі. В Україні запроваджуються Принципи ветеранського дружнього бізнесу, які підписали провідні компанії у 2024 році, формалізуючи добровільні зобов'язання підтримувати ветеранів (наймати, не дискримінувати, адаптувати робочі місця тощо).

Очікування роботодавця: водночас підприємство очікує, що ветеран буде дотримуватися трудової дисципліни, виконувати свої обов'язки. Тобто формується домовленість: ми тебе підтримуємо – ти працюєш сумлінно. Важливо ці очікування чітко комунікувати ветерану, аби уникнути непорозумінь.

Підтримка роботодавця: це конкретні дії – надання гнучкого графіку на перший час (для проходження лікування чи вирішення побутових питань), матеріальна допомога (наприклад, виплата підйомних, компенсація оренди житла, якщо людина переселенець), кар'єрне консультування (допомога обрати позицію за навичками). Компанія може створити «Кабінет ветерана» – спеціальний підрозділ чи хоча б одну посаду HR-менеджера, відповідального за ветеранів.

Зусилля ветерана: з боку ветерана модель передбачає активну адаптацію – опанування нових навичок, якщо треба (тут може бути план розвитку для

ветерана), налагодження стосунків у колективі, повідомлення керівництва про свої потреби або труднощі (наприклад, якщо потрібна перерва через стан здоров'я чи консультація психолога – ветеран має не боятися це сказати). Тобто двостороння комунікація: роботодавець – ветеран – роботодавець.

Посередники взаємодії: сюди можна віднести відділ персоналу, безпосередніх керівників ветерана, а також ветеранські осередки всередині компанії (якщо є багато ветеранів, вони можуть об'єднуватися у клуб чи асоціацію за підтримки компанії). Посередниками можуть виступати і зовнішні ментори або коучі, які модерує цю взаємодію, допомагаючи вирішувати конфлікти чи непорозуміння.

Модель «роботодавець – ветеран» також включає зовнішнє середовище: державу, яка встановлює правове поле та надає стимули. Наприклад, держава може компенсувати підприємствам частину зарплати, якщо вони працевлаштовують учасників бойових дій, або надавати податкові пільги ветеранському бізнесу. У цю модель можуть включатися громадські організації – вони можуть направляти ветеранів на вакансії в компанії, або навпаки, рекомендувати компаніям кандидатів, готувати їх до співбесіди (як це роблять деякі ветеранські фонди). Отже, оптимальною є тристороння взаємодія: ветеран – роботодавець – суспільство (держава/ГО), де всі сторони координують зусилля.

З точки зору комунікаційного менеджменту, модель взаємодії «роботодавець – ветеран» може бути представлена як комунікаційна мережа, де відбувається обмін такими потоками інформації:

Від роботодавця до ветерана: інформація про політики компанії, робочі очікування, новини компанії, навчальні матеріали, підтримка (наприклад, повідомлення про доступні психологічні послуги).

Від ветерана до роботодавця: зворотний зв'язок про проблеми адаптації, запити на допомогу чи консультацію, пропозиції щодо поліпшення умов.

Всередині колективу (між ветераном і колегами): обмін досвідом, соціальна взаємодія. Тут важливо уникати як ізоляції ветерана, так і надмірної

уваги, що може викликати дискомфорт. Наприклад, добрим тоном є запитати у ветерана, чи комфортно йому брати участь у певних видах діяльності (шумні корпоративи тощо).

Зовнішні комунікації: роботодавець може публічно говорити про успішних ветеранів-співробітників, формуючи позитивний імідж (і тим самим ще більше мотивуючи ветерана). Ветеран, у свою чергу, спілкуючись в своєму колі, розповідає про досвід з роботодавцем – це впливає на репутацію компанії в ветеранській спільноті.

Ключові бар'єри та виклики комунікації в процесі реінтеграції. При практичній реалізації описаної моделі взаємодії виникають різноманітні бар'єри, які необхідно враховувати і долати засобами комунікаційного менеджменту:

Стигма і нерозуміння. На жаль, у суспільстві можуть існувати стереотипи щодо ветеранів – мовляв, всі вони нервові, агресивні, «з гвинтиком в голові». Колеги, які не мають досвіду військової служби, можуть несвідомо уникати спілкування з ветераном або, навпаки, надмірно його опікати, що також виглядає відчужуюче. Цей бар'єр долається шляхом просвіти персоналу. Проведення тренінгів з тематики «Ветеран на робочому місці», роз'яснення керівникам основ психології ветеранів – усе це знімає упередження. Як радять експерти, варто навчати колектив, як правильно і шанобливо комунікувати з ветеранами, враховуючи можливі «невидимі» травми і тригери.

Комунікаційні стилі. Як згадувалось, військові звикають до дуже прямого стилю спілкування. У цивільних організаціях іноді превалює більш завуальований стиль, особливо в корпоративній культурі. Це може призводити до неправильного тлумачення повідомлень. Наприклад, ветеран може образитися, що йому не дають чітких наказів, а лише окреслюють загальну задачу – бо він звик до конкретики. З іншого боку, його прямі висловлювання можуть здатися надто різкими колегам. Відтак, бар'єр стилю потрібно усвідомити обом сторонам. Менеджерам рекомендується спілкуватися з

ветеранами відкрито і чітко, без надлишку евфемізмів, надавати однозначні інструкції. Водночас добре провести з ветераном бесіду про особливості корпоративної культури, пояснити, що тут прийнято обговорювати, наприклад, рішення колегіально, а не лише виконувати наказ.

Недовіра до керівництва або ізоляція. Деякі ветерани, повернувшись, не поспішають довіряти оточенню. Особливо, якщо в минулому був негативний досвід (скажімо, керівник погано відгукувався про службу в армії). Вони можуть «замкнутися», тримати проблеми при собі. Це комунікаційний виклик: необхідно вибудувати довірливі відносини. Тут допоможе інститут наставництва або «buddy program», коли за ветераном закріплюють співробітника-наставника (можливо, іншого ветерана або просто чуйного колегу), який поступово вводить його в курс справ, знайомить з людьми. Також керівник має проявляти щире зацікавлення і емпатію – регулярно питати, чи все гаразд, чи потрібна допомога. Головне – не формально, а від душі, тоді лід відстане.

Страх ветерана проявити слабкість. Багато військових пишаються своєю стійкістю і не хочуть виглядати слабкими чи немічними. Тому вони можуть приховувати, що їм важко, що є біль чи тривога. Це бар'єр на шляху ефективної комунікації «знизу-вгору» – ветеран не повідомляє про свої проблеми, і роботодавець дізнається запізно (наприклад, коли стан погіршився). Щоб подолати це, важливо створити психологічно безпечне середовище, де звернутися по допомогу – не соромно. Наприклад, у колективах «Метінвесту» практикують, що керівники, пройшовши навчання, самі починають розмову: «Я знаю, що буває нелегко адаптуватися – якщо тебе щось турбує, ти можеш мені сказати, ми разом пошукаємо рішення». Такий підхід знімає з ветерана відчуття, що він один на один зі своїми труднощами.

Конфлікти та тригери. На роботі можуть виникати ситуації, що тригерять ветеранів – гучні вибухоподібні звуки (наприклад, падіння металу, гуркіт пресу), агресивний стиль спілкування деяких майстрів, або навіть жарти колег. Якщо це трапляється, можлива гостра реакція ветерана – аж до

посттравматичного епізоду. Тут бар'єр – нестача підготовленості персоналу реагувати на такі епізоди. Комунікаційний менеджмент має включати навчання і на цей випадок: щоб колеги не панікували і не сварилися, а вміли надати першу психологічну допомогу чи покликати фахівця. Розробка протоколів поведінки в разі психологічної кризи працівника (у даному випадку ветерана) є частиною системи підтримки.

Інформаційні бар'єри. Ветеран може банально не знати, які можливості йому доступні – наприклад, що в компанії є вакансії, на які він може претендувати (може, кращі, ніж його колишня посада), або що є програма безкоштовної освіти. Якщо комунікація про це не вибудована, ветеран не скористається цим і, можливо, піде туди, де йому прямо запропонують. Тому хорошою практикою є створення «довідника для ветерана» – невеликого буклету чи електронного гайду, де перераховані всі ресурси та програми, контактні особи, права та обов'язки ветерана-працівника. Наприклад, Міністерство у справах ветеранів США рекомендує роботодавцям використовувати «Toolkit» – пакет документів і довідок, які видаються ветерану при виході на роботу. У наших реаліях цю функцію можуть виконувати HR-менеджери, проводячи детальний Орієнтаційний брифінг при поверненні ветерана.

Таблиця 1.3 узагальнює деякі показники та заходи реінтеграції ветеранів на прикладі найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України. Це дозволяє оцінити як масштаби завдання, так і заходи, що вживаються для його вирішення.

Таблиця 1.3 – Реінтеграція ветеранів на підприємствах ГМК України

Підприємство (група)	Ключові заходи підтримки ветеранів
Група «Метінвест»	Екосистема «Шлях героя»: принципи справедливості, відповідальності, пріоритетності; адаптація бізнес-процесів; психологічна допомога; навчання керівників взаємодії з ветеранами (курс «Лідерство під час війни», >800 керівників навчені); програми «Перше робоче місце», «Приведи друга» для найму ветеранів.
АрселорМіттал Кривий Ріг	Програма реінтеграції з фокусом на медичну реабілітацію, психологічну допомогу, перенавчання; проводяться інтерв'ю з кожним демобілізованим для визначення потреб; розроблена

	«дорожня карта повернення» ветерана до роботи.
Інтерпайп	Політика ветеранської підтримки: медичний огляд після служби, оплата лікування і реабілітації; психологічна та юридична підтримка коштом компанії; адаптація робочих місць під фізичні можливості ветеранів; програми навчання новим професіям за потреби.
Ferrexpo	Комплексна програма підтримки: повний медичний чек-ап, фізична та психологічна реабілітація; підготовка робочих місць під потреби ветеранів; перекваліфікація; допомога в адаптації родинам і колегам. У компанії діє принцип ветеранського дружнього бізнесу (підписано на рівні галузі).

Джерело: сформовано автором на основі [12, 15,18]

Підприємства гірничо-металургійного комплексу України активно впроваджують комплексні програми реінтеграції ветеранів, що свідчить про усвідомлення соціальної відповідальності бізнесу та необхідності адаптації організаційних процесів до умов воєнного часу та післявоєнного періоду.

Усі проаналізовані компанії (зокрема, ArcelorMittal Кривий Ріг та Інтерпайп) акцентують увагу на індивідуальній роботі з ветеранами: від інтерв'ю для визначення особистих потреб до розробки «дорожніх карт» повернення до роботи, що підвищує ефективність реінтеграції.

Підтримка ветеранів включає медичну, психологічну, юридичну допомогу, адаптацію робочих місць та можливості перекваліфікації. Такий підхід відповідає кращим практикам HR-менеджменту та сприяє збереженню людського капіталу.

Деякі компанії, як-от група «Метінвест», приділяють значну увагу навчанню керівників принципам ефективної взаємодії з ветеранами, що забезпечує створення сприятливого робочого середовища та мінімізує ризики конфліктів у колективі.

Наявність галузевих угод та принципу «ветеранського дружнього бізнесу» (Ferrexpo) демонструє прагнення до стандартизації підходів і створення єдиних правил взаємодії з демобілізованими працівниками у межах всієї галузі.

Окремі компанії (наприклад, Ferrexpo) враховують не лише потреби самих ветеранів, а й їхніх родин, що підвищує рівень соціальної згуртованості й сприяє сталому поверненню працівників до робочого процесу.

1.3. Методична база підвищення ефективності комунікаційних стратегій реінтеграції ветеранів

Для того щоб розробити успішну комунікаційну стратегію реінтеграції ветеранів, необхідно спочатку виявити, які саме потреби і проблеми існують як у самих ветеранів, так і у трудових колективів, куди вони повертаються. Аналіз комунікаційних потреб – це перший крок методичної роботи. Існує декілька підходів до його проведення:

Аналіз цільової аудиторії. Ветерани як цільова група можуть бути неоднорідними за віком, військовим досвідом, сімейним станом, станом здоров'я тощо. Методика передбачає сегментацію ветеранів на певні категорії і виявлення специфічних потреб кожної. Наприклад, молоді ветерани (20–30 років) можуть мати потребу в освіті та побудові нової кар'єри; старші (50+ років) – у медичному догляді та стабільності. Неодружені – у соціалізації, одружені – у балансі «робота-сім'я». Аналогічно аналізується колектив: якщо це колектив, де вже є кілька ветеранів, їх потреби відрізнятимуться від колективу, де ветеран – перший і поки що єдиний (у другому випадку більша потреба в просвіті колективу).

Індивідуальне оцінювання. Кожен ветеран має свою історію, тому стандартні рішення не завжди підходять. Один із методів – індивідуальні інтерв'ю та консультації з ветераном (і за згодою – з членами його родини) одразу після повернення або ще до нього. Практика «АрселорМіттал», де з кожним демобілізованим проводять співбесіду для з'ясування його бажань щодо роботи і потреб у підтримці, може слугувати прикладом. Такий підхід дає інформацію «з перших рук». Питання, які варто обговорити: Які у Вас очікування від повернення? Чи є питання чи побоювання щодо роботи? Яку допомогу Ви б хотіли отримати (психолог, навчання, гнучкий графік)? Чи маєте обмеження по здоров'ю, які треба врахувати? Отримані відповіді лягають в основу персонального плану реінтеграції.

Опитування та анкети. Анонімні опитування серед ширшого кола співробітників можуть показати загальне ставлення і настрої колективу. Наприклад, опитувальник для співробітників: «Як Ви ставитеся до роботи з ветеранами? Чи знаєте Ви, до кого звернутися, якщо колега-ветеран переживає стрес? Чи хотіли б Ви дізнатися більше про досвід ветеранів?» Такі опитування виявлять, наскільки колектив готовий, чи є стереотипи, чи потрібне додаткове навчання персоналу. Так само можна опитати і самих ветеранів (анонімно або на умовах довіри) – вже працюючих – про те, з якими труднощами вони зіткнулися при поверненні. Це дозволить скоригувати програми для наступних хвиль повернення.

Спостереження. Метод менш формалізований – куратори програми (наприклад, HR-менеджери) можуть безпосередньо спостерігати за тим, як проходить адаптація: чи часто ветеран бере лікарняні, чи взаємодіє з колегами, чи є конфлікти. Неформальні бесіди з його керівником, наставником, колегами дають якісну інформацію, яку не завжди побачиш з анкет. Важливо, щоб спостереження не переходило у тотальний контроль – воно має бути ненав'язливим і етичним.

Документальний аналіз. Слід врахувати, що ветерани – не перша категорія, яка потребує інтеграції. На підприємствах могли бути програми для інших груп (молодих спеціалістів, людей з інвалідністю, переселенців). Вивчення досвіду їх впровадження (звітів, показників) допоможе запозичити успішні елементи чи врахувати помилки.

Отримавши дані про потреби і проблеми, їх необхідно проаналізувати і узагальнити. Зазвичай результати впорядковують за пріоритетністю: які потреби найгостріші і масові. Так, якщо більшість опитаних ветеранів вказали на проблеми зі здоров'ям, пріоритет – медична і фізична реабілітація. Якщо багато хто говорить про нерозуміння з боку колег – пріоритет комунікаційні тренінги для колективу.

Інструменти соціологічного та психологічного дослідження. З огляду на складність феномену реінтеграції, методична база повинна поєднувати

інструменти соціології (для дослідження групових явищ, ставлення колективів, соціальних тенденцій) і психології (для глибшого розуміння індивідуальних переживань ветеранів). Розглянемо основні інструменти:

- Анкетування. Як зазначено, можна проводити анкетні опитування серед різних цільових аудиторій. Важливо правильно сформулювати запитання – вони мають бути чіткими і нейтральними, щоб не нав'язувати відповіді. Анкети для ветеранів можуть охоплювати: задоволеність роботою, рівень стресу, оцінку підтримки з боку керівництва, проблеми (перелічити зі списку або відкриті). Анкети для співробітників – ставлення до ветеранів, готовність допомагати, рівень обізнаності про воєнні травми тощо. Анкетування зручне тим, що охоплює широке коло людей і дозволяє кількісно оцінити тенденції.

- Глибинні інтерв'ю. Психологи або соціологи можуть провести з вибіркою ветеранів та членів колективу докладні інтерв'ю, де вільна розмова дозволяє з'ясувати деталі. Наприклад, ветеран може розповісти про конкретний випадок непорозуміння на роботі – це дасть цінний матеріал для аналізу, чому так сталося. Або керівник поділиться своїми труднощами у спілкуванні з підлеглим-ветераном. Глибинні інтерв'ю – ресурсомісткий метод, але дуже ефективний для виявлення прихованих аспектів, які в анкеті не “спливають”.

- Фокус-групи. Це організовані дискусії в групі (6–10 осіб) за участю модератора. Можна проводити окремо фокус-групи з ветеранами (щоб вони відкрито говорили між собою) і з працівниками-неветеранами, або змішані – залежно від цілей. У груповій динаміці часто виникають цікаві ідеї: учасники підхоплюють слова один одного, згадують те, про що самі б не сказали. Наприклад, фокус-група з працівниками виявить типові міфи про ветеранів, які “гуляють” в колективі, і це сигнал, що треба інформаційну кампанію, щоб ці міфи розвінчати.

- Психодіагностичні методики. Психологи можуть використати стандартизовані тести і опитувальники для оцінки стану ветеранів. Це може

бути шкала депресії (PHQ-9), шкала тривожності (GAD-7), опитувальник ПТСР (PCL-5) тощо. Дані цих методик допоможуть зрозуміти, скільки відсотків ветеранів мають ті чи інші симптоми. Наприклад, якщо високий відсоток виявляє ознаки депресії – обов’язково потрібна психосоціальна підтримка на робочому місці (консультації психолога, групи самопомоги). Крім того, можна оцінити і соціально-психологічний клімат у колективах за допомогою відповідних опитувальників – щоб зрозуміти, чи не викликала поява ветеранів напруги або конфліктів.

- Аналіз комунікаційних мереж. Цікавий метод – дослідити, як інформація проходить всередині підприємства, зокрема стосовно ветеранів. Можна скласти “карту комунікацій”: хто до кого звертається, хто є неформальним лідером думок. Це виявляється через опитування типу: “до кого ви підете за порадою щодо...”, “кого з колег ви вважаєте найбільш обізнаним про...”. Якщо, скажімо, виявиться, що майстер цеху є авторитетом для робітників, то саме через нього варто доносити ключові меседжі про підтримку ветеранів (навчити його спочатку). Таким чином, використовуючи соціометричні методи, можна оптимізувати канали комунікації в реінтеграційному процесі.

При застосуванні соціологічних і психологічних методів важливо дотримуватися етичних норм: добровільність участі, конфіденційність, ненашкодження. Ветерани – вразлива група, тому дослідники мають бути особливо обережними у формулюваннях і інтерпретаціях, аби не травмувати людей повторно. Результати досліджень слід узагальнювати так, щоб неможливо було ідентифікувати конкретну особу без її згоди.

Для підвищення ефективності комунікаційних стратегій реінтеграції ветеранів недостатньо спиратися на універсальні заходи, оскільки потреби самих ветеранів і рівень готовності трудових колективів суттєво відрізняються залежно від досвіду, віку, стану здоров’я, корпоративного середовища та попередніх практик взаємодії. Тому методична база має починатися з цілеспрямованого аналізу комунікаційних потреб і бар’єрів, який поєднує

індивідуальний, груповий та організаційний рівні збору даних. У таблиці 1.4. узагальнено ключові методи, що дозволяють отримати релевантну інформацію для налаштування меседжів, каналів, форматів підтримки та механізмів зворотного зв'язку в процесі реінтеграції ветеранів у трудові колективи.

Таблиця 1.4 - Методи аналізу комунікаційних потреб у процесі реінтеграції ветеранів

Метод	Мета застосування	Що дає результат	Практичне застосування в комунікаційній стратегії
Аналіз цільової аудиторії (сегментація)	Визначити групи потреб ветеранів і колективів	Профілі потреб і ризиків за сегментами	Диференціація меседжів, каналів і форматів підтримки
Індивідуальне інтерв'ю/консультація з ветераном	Уточнити персональні запити та обмеження	Очікування, побоювання, потреби у підтримці	Побудова персонального плану реінтеграції та супроводу
Опитування та анкети (ветерани / працівники)	Виміряти настрої, готовність і проблеми	Дані про ставлення, обізнаність, бар'єри	Пріоритизація заходів, план навчання колективу
Спостереження та неформальні бесіди	Виявити приховані труднощі адаптації	Сигнали ризику: ізоляція, конфлікти, зриви	Раннє втручання, корекція комунікацій і підтримки
Фокус-групи	Виявити групові уявлення та стереотипи	Міфи, очікування, неформальні норми	Інформаційні кампанії, налаштування корпоративних повідомлень
Аналіз комунікаційних мереж (соціометрія)	Зрозуміти, як реально "ходить" інформація	Лідери думок, вузькі місця, ключові канали	Оптимізація каналів і носіїв ключових меседжів

Джерело: Складено на основі: [8], [10], [43], [45].

Набір методів демонструє, що підвищення ефективності комунікаційних стратегій реінтеграції досягається завдяки поєднанню трьох рівнів діагностики: сегментного (хто саме є аудиторією і які відмінності потреб), індивідуального (які персональні запити ветерана та ризики адаптації) і організаційного (які настрої колективу та як працюють внутрішні канали впливу). Використання інтерв'ю, анкетування, спостереження, фокус-груп і

соціометрії дозволяє не лише зібрати дані, а й перетворити їх на управлінські рішення: визначити пріоритети підтримки, підібрати релевантні меседжі та формати взаємодії, а також обрати найбільш результативних комунікаторів усередині підрозділів. У підсумку методична база забезпечує доказовість і адресність комунікаційної стратегії, зменшує ризики непорозумінь і підсилює керованість процесу реінтеграції ветеранів у трудові колективи.

Комунікаційний менеджмент і процес реінтеграції ветеранів тісно взаємопов'язані, доповнюючи один одного. З одного боку, ефективні комунікації в організації створюють сприятливі умови для повернення ветеранів: забезпечують розуміння, підтримку, координацію всіх залучених сторін. З іншого – виклики реінтеграції висувають нові вимоги до системи комунікаційного менеджменту, стимулюючи її удосконалення (як показує приклад підприємств ГМК, які запровадили низку інновацій у внутрішніх комунікаціях задля підтримки ветеранів). Теоретичний аналіз засвідчив, що реінтеграція – багатовимірний процес, успіх якого значною мірою залежить від людського фактора: від психологічного стану ветерана, від ставлення колективу, від політики роботодавця. Все це є площиною комунікацій. У наступному розділі буде розглянуто методичні підходи, які дозволяють оцінити потреби обох сторін (ветеранів і трудових колективів) та розробити ефективні комунікаційні стратегії, спираючись як на світовий досвід, так і на специфіку української реальності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

2.1. Організаційно-економічна профіль та специфіка бізнес-моделі підприємства

У сучасному проектному менеджменті ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» доцільно ідентифікувати не просто як відокремлену господарську одиницю, а як стратегічний інструмент реалізації комплексного інвестиційно-виробничого проекту групи «Метінвест». Ключовою метою створення цієї структури є системна розбудова та розвиток металургійного, а також будівельно-інжинірингового бізнес-напрямів у Запорізькому промисловому регіоні.

Офіційний початок функціонування підприємства датується 19 грудня 2019 року, коли було завершено процедуру державної реєстрації та присвоєно код ЄДРПОУ 43417450. Організаційно-правова форма – Товариство з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса компанії зафіксована за координатами: 69008, м. Запоріжжя, Південне шосе, 74, кабінет 9.

Аналіз структури власності свідчить про повну інтеграцію підприємства у вертикальну ієрархію холдингу «Метінвест». Єдиним засновником, що володіє 100% часткою статутного капіталу, виступає компанія «Metinvest V.V.», зареєстрована в Нідерландах. Кінцевим бенефіціарним власником, який здійснює непрямий вирішальний вплив на діяльність товариства, є Рінат Ахметов.

Фінансовим фундаментом для старту діяльності став статутний капітал у розмірі 365 125,5 тис. грн. Такий значний обсяг початкових інвестицій чітко вказує на те, що підприємство від початку проектувалося не як дрібний

локальний гравець, а як платформа для реалізації масштабних капіталоємних проєктів у сфері промислового будівництва та інфраструктури.

Згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), базовим напрямом роботи (код 71.12) визначено: *«Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах»*.

Водночас, перелік додаткових видів діяльності формує мультифункціональну бізнес-модель, що охоплює:

- Виробничий блок: виробництво чавуну, сталі, феросплавів (24.10) та сталеве лиття (24.52);
- Будівельний блок: широкий спектр будівельно-монтажних робіт (групи 41.10–42.99);
- Комерційний блок: оптова торгівля машинами та промисловим устаткуванням (46.63, 46.69, 46.90);
- Консалтинговий та науковий блок: консультування з питань управління (70.22) та R&D діяльність (72.19).

Така конфігурація дозволяє ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» виступати як внутрішнім генеральним підрядником для підприємств групи «Метінвест», так і самостійним суб'єктом на зовнішньому ринку.

Система управління побудована за класичною лінійно-функціональною моделлю. Виконавчим органом є директор (Васильєва М. В.), а контроль за фінансовими потоками та обліком покладено на бухгалтера (Лящина О. В.). Така структура забезпечує чітку вертикаль прийняття рішень та персоналізацію фінансової відповідальності.

Узагальнена організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» надана в додатку А в таблиці А.1.

Узагальнюючи організаційно-економічну характеристику, можна стверджувати, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» пройшло шлях від юридичної оболонки до активного операційного центру. Динаміка чисельності персоналу є яскравим індикатором фаз розвитку проєкту: у 2021–2022 роках штат складався з 1 особи (підготовчий етап), тоді як у 2023–2024 роках

відбулося вибухове зростання до понад 300 працівників. Це свідчить про перехід до фази активної експлуатації та виконання реальних виробничих завдань.

Для формування об'єктивної аналітичної бази було проведено горизонтальний аналіз основних фінансових показників за період 2021–2024 рр. (див. Таблицю 2.1). Такий підхід дозволив виявити динаміку масштабування діяльності підприємства, а також структурні дисбаланси між зростанням доходів і накопиченням фінансових ризиків. Отримані результати слугують кількісним підґрунтям для обґрунтування управлінських рішень та вибору low-cost інструментів кадрової й комунікаційної політики в умовах дефіциту власного капіталу. Аналіз здійснювався на основі даних, отриманих з відкритих джерел (YouControl [56], Opendatabot [50–53], Clarity Project [57]), а також фінансової звітності підприємства, поданої в додатку Б.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2021
Кількість працівників, осіб	1	1	301	334	+333
Балансова вартість активів, тис. грн	3 433,1	4 874,1	469 824,5	521 595,0	+518 161,9
Власний капітал, тис. грн	3 178,2	4 648,6	1 184,6	-13 890,0	-17 068,2
Поточні зобов'язання, тис. грн	254,9	225,5	411 854,9	535 485,0	+535 230,1
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	0,0	0,0	347 700,0	653 099,0	+653 099,0
Чистий фінансовий результат (прибуток + / збиток -), тис. грн	-6 787,0	-6 779,6	-7 764,0	-15 075,0	-8 288,0

Джерело: структуровано автором на основі [50–53, 56,57]

Аналіз наведених даних дозволяє виділити два діаметрально протилежні етапи в життєвому циклі підприємства:

1. «Латентний» етап (2021–2022 рр.): Підприємство функціонувало в режимі мінімальної активності. Активи не перевищували 5 млн грн, операційний дохід був відсутній, а діяльність була збитковою (близько

6,8 млн грн на рік) виключно через адміністративні витрати на утримання юридичної особи.

2. Етап «масштабування» (2023–2024 рр.): Відбувся якісний стрибок. Балансова вартість активів у 2023 році зросла у понад 130 разів, досягнувши 469,8 млн грн, а в 2024 році — 521,6 млн грн. Чистий дохід від реалізації з'явився "з нуля" і сягнув 653,1 млн грн у 2024 році.

Однак, цей ріст супроводжується тривожними фінансовими сигналами. Незважаючи на колосальне зростання виручки, підприємство генерує збитки, які у 2024 році досягли рекордних 15,1 млн грн. Найбільш критичним показником є власний капітал, який трансформувалася з позитивного (3,2 млн грн у 2021 р.) у від'ємний (–13,9 млн грн у 2024 р.). Це свідчить про те, що накопичені збитки "з'їли" статутний капітал, і компанія фактично фінансується виключно за рахунок боргів. Поточні зобов'язання перевищили 535 млн грн, що вказує на агресивну модель фінансування, характерну для старту мегапроектів, але вкрай ризиковану для довгострокової стійкості.

Детальний аналіз ресурсної бази (активів), яка використовується для реалізації проектів, наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура активів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр.

Рік	Усього активів, тис. грн	Необоротні активи, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Частка необоротних, %	Частка оборотних, %	Темп приросту активів до поперед. року, %
2021	3 433,1	0,0	3 433,1	0,0	100,0	–
2022	4 874,1	0,0	4 874,1	0,0	100,0	42,0
2023	469 824,5	41 514,5	428 310,0	8,8	91,2	9 539,2
2024	521 595,0	40 998,0	480 597,0	7,9	92,1	11,0

Джерело: структуровано автором на основі [50–53, 56,57]

Структурний аналіз активів підтверджує зміну профілю компанії. Якщо у 2021–2022 роках 100% активів склали незначні оборотні кошти, то у 2023–2024 роках структура стабілізувалася на рівні: ~8–9% необоротних активів (основні засоби, обладнання) та ~91–92% оборотних активів (запаси,

дебіторська заборгованість, гроші). Домінування оборотних активів є типовим для інжинірингових та підрядних компаній, проте частка необоротних активів (близько 41 млн грн) вказує на наявність власної матеріально-технічної бази. З точки зору проєктного менеджменту, така структура забезпечує гнучкість, але робить компанію вразливою до короткострокових коливань ринку та розривів ліквідності.

Наступним кроком фінансової діагностики є аналіз пасиву балансу, що дозволяє оцінити джерела фінансування активів (див. Таблицю 2.3).

Дані таблиці 2.3 ілюструють драматичну зміну фінансової архітектури компанії. У 2021–2022 роках підприємство було абсолютно фінансово незалежним (автономія > 90%).

Таблиця 2.3 – Структура власного капіталу та зобов'язань ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр.

Рік	Власний капітал, тис. грн	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	Поточні зобов'язання, тис. грн	Усього зобов'язань, тис. грн	Частка власного капіталу в пасивах, %	Частка зобов'язань у пасивах, %
2021	3 178,2	0,0	254,9	254,9	92,6	7,4
2022	4 648,6	0,0	225,5	225,5	95,4	4,6
2023	1 184,6	56 785,0	411 854,9	468 639,9	0,3	99,7
2024	-13 890,0	0,0	535 485,0	535 485,0	-2,7	102,7

Джерело: структуровано автором на основі [50–53, 56,57]

Проте з 2023 року ситуація кардинально змінилася: частка власного капіталу впала до критичних значень, а в 2024 році стала від'ємною (-2,7%). Це означає, що 102,7% активів підприємства сформовано за рахунок зобов'язань. Тобто, компанія не лише не має власних коштів в обороті, а й має непокритий борг, що перевищує вартість усього майна. Відсутність довгострокових кредитів у 2024 році та концентрація 100% боргів у короткострокових (поточних) зобов'язаннях створює максимальний ризик втрати платоспроможності.

Для кількісної оцінки цих ризиків розраховано коефіцієнти ліквідності та стійкості (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Основні коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Рік	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт боргового навантаження	Коефіцієнт фінансового левериджу
2021	13,47	0,93	0,07	0,08
2022	21,61	0,95	0,05	0,05
2023	1,04	0,00	1,00	395,61
2024	0,90	-0,03	1,03	-38,55

Джерело: структуровано автором на основі [50–53, 56,57]

Інтерпретація коефіцієнтів підтверджує кризовий стан фінансів на етапі зростання:

1. Коефіцієнт поточної ліквідності впав з >20 (у 2022 р.) до 0,90 (у 2024 р.). Значення менше 1,0 є критичним сигналом: оборотних активів підприємства недостатньо для погашення поточних боргів.
2. Коефіцієнт автономії став від'ємним (-0,03), що свідчить про повну втрату фінансової незалежності.
3. Коефіцієнт боргового навантаження перевищив одиницю (1,03), що є ознакою технічного банкрутства без зовнішньої підтримки засновників.

Таким чином, з фінансової точки зору, ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» перебуває в зоні високого ризику, вимагаючи негайних управлінських рішень щодо докапіталізації або реструктуризації боргів.

Другий етап дослідження присвячено аналізу ефективності діяльності через призму Звіту про фінансові результати. Динаміка доходів та витрат (Таблиця 2.5) дозволяє зрозуміти причини збитковості.

Таблиця 2.5 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021–2024 рр.

Показник, тис. грн	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна
Чистий дохід від реалізації	0	0	347 700	653 099	+653 099
Собівартість реалізованої продукції	0	0	(349 194)	(676 228)	-676 228

Валовий фінансовий результат	0	0	-1 494	-23 129	-23 129
Адміністративні витрати	(7 774)	(7 780)	(11 305)	(19 595)	-11 821
Інші операційні доходи/витрати	-	-	5 035	27 649	+27 649
Фінансовий результат (прибуток/збиток)	-6 787	-6 780	-7 764	-15 075	-8 288

Джерело: структуровано автором на основі [50–53, 56,57]

Аналіз показує, що хоча дохід підприємства демонструє вибухове зростання (+653 млн грн у 2024 р. порівняно з 2021 р.), собівартість продукції та послуг зростає ще випереджаючими темпами. У 2023 та 2024 роках компанія отримала валовий збиток (-1,5 млн грн та -23,1 млн грн відповідно). Це свідчить про те, що прямі витрати на виробництво та реалізацію послуг перевищують виручку, яку за них отримує компанія. Додатковий тиск чинять адміністративні витрати, які зросли до 19,6 млн грн у 2024 році через розширення штату управління. Як наслідок, чистий збиток має стійку тенденцію до зростання, що є типовим для стартап-фази великих інфраструктурних проєктів, але неприпустимим для стабільного бізнесу.

Показники рентабельності (Таблиця 2.6) підсумовують неефективність поточної моделі.

Таблиця 2.6 – Основні коефіцієнти рентабельності ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Показник	Формула	2021	2022	2023	2024	Тенденція
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Дохід	-	-	-2,23 %	-2,31 %	Негативна та погіршується
Валовий прибуток/збиток (%)	(Дохід – СОБ) / Дохід	-	-	-0,43 %	-3,54 %	Маржа знижується
ROA – рентабельність активів	Чистий прибуток / Активи	-197,8 %	-139,1 %	-1,65 %	-2,89 %	Погіршення після 2023
ROE – рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток / Власний капітал	Негативні значення	Негативні	Негативні	Негативні	Власний капітал від’ємний

Операційна маржа (%)	Операційний результат / Дохід	–	–	–3,23 %	–3,01 %	Незначне покращення
----------------------	-------------------------------	---	---	---------	---------	---------------------

Джерело: структуровано автором на основі [50–53, 56,57]

Всі ключові показники рентабельності (ROS, ROA, ROE) знаходяться в негативній зоні. Рентабельність активів (ROA) на рівні –2,89% у 2024 році означає, що кожна гривня, вкладена в майно компанії, генерує майже 3 копійки збитку. Це підтверджує висновок про те, що масштабування бізнесу відбулося екстенсивним шляхом, без забезпечення належної операційної ефективності.

Результати аналізу фінансової діяльності підприємства свідчать, що фінансова стійкість і структура ресурсів безпосередньо впливають на реалістичність та сталість комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів. За умов обмеженості власних ресурсів і зростання фінансових ризиків підприємство об’єктивно переходить у режим пріоритизації витрат, унаслідок чого саме “м’які” HR-активності найчастіше потрапляють під скорочення або фрагментуються між підрозділами. Це підвищує ймовірність неузгоджених меседжів, нерівномірної якості підтримки та відсутності стабільного зворотного зв’язку, що критично для подолання бар’єрів комунікації й зниження стигми в колективі. Водночас фінансова дисципліна підсилює вимогу до доказовості управлінських рішень: комунікаційна стратегія реінтеграції має бути методично обґрунтованою, з фокусом на пріоритетні потреби, чіткі інструменти і вимірювані результати (плинність, прогули, конфліктність, залученість), що дозволяє досягати соціального ефекту без надмірного навантаження на бюджет. Отже, фінансовий контекст підприємства не є зовнішнім фоном, а формує організаційні обмеження й управлінську логіку, у межах яких комунікаційний менеджмент реінтеграції ветеранів має бути стандартизованим, економічно доцільним і таким, що забезпечує відтворювану якість підтримки в усіх підрозділах.

2.2. Галузевий контекст гірничо-металургійного комплексу України як чинник формування комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів

У межах дослідження середовища діяльності підприємств Метінвест Холдінгу доцільно розглядати гірничо-металургійний комплекс України в цілому, оскільки саме галузевий контекст визначає масштаб мобілізації персоналу, специфіку виробничих умов праці, домінуючі ризики безпеки та типові практики HR-комунікацій. Для ГМК характерні високий рівень регламентованості процесів, підвищена небезпека робіт, шумове й стресогенне середовище, а також висока частка робітничих колективів із консервативними нормами взаємодії, що робить комунікаційний менеджмент реінтеграції ветеранів не локальною HR-ініціативою, а системним управлінським завданням галузевого масштабу [8], [38], [43].

ГМК України нині стоїть перед значним викликом реінтеграції ветеранів у трудові колективи, оскільки значна кількість працівників підприємств із початком російсько-української війни була мобілізована або добровільно долучилася до захисту країни. Масштаби цього явища ілюструють дані по великих компаніях галузі: у Групі «Метінвест» за тривалий період війни було мобілізовано понад 10 000 співробітників, частина з яких уже демобілізована і повертається до роботи; аналогічні процеси фіксуються на «АрселорМіттал Кривий Ріг», в «Інтерпайп» та Fertexro, де також спостерігається зростання кількості працівників-ветеранів у штаті [14], [15], [34]. Сукупно ці приклади демонструють тенденцію: хвиля повернення ветеранів на виробництво вже триває та в наступні роки посилюватиметься, що формує стійкий запит на керовані комунікаційні рішення на рівні підприємств і підрозділів [8], [19].

Першим системним блоком проблем є відповідність стану здоров'я ветеранів вимогам виробництва. Частина працівників повертається з пораненнями, контузіями або хронічними захворюваннями, набутими під час

служби, тому не всі можуть відновити попередній функціонал на важких фізичних роботах або в шкідливих умовах, що є типовим для ГМК. У такій ситуації підприємства вимушені комбінувати кадрові рішення з правильно вибудованою комунікацією: пояснювати логіку переведень і адаптації робочих місць, знімати напругу в бригадах, узгоджувати очікування керівника та працівника, а також забезпечувати прозорі маршрути інформування щодо можливостей навчання і перекваліфікації [10], [11], [22].

Другим критичним блоком є психологічна реабілітація у виробничому середовищі. Ветерани повертаються з високим рівнем стресу та наслідками травматичного досвіду, тоді як виробничі майданчики ГМК самі по собі містять тригери у вигляді шуму, скупчення людей, потенційно небезпечних ситуацій і жорстких стилів управління на окремих ділянках. За відсутності підтримки та прогнозованих правил взаємодії підвищується ризик конфліктів, зниження залученості або звільнення, тому практики психологічної допомоги та комунікаційної підтримки мають бути формалізованими і зрозумілими як ветеранам, так і керівникам [8], [10], [38].

Третім блоком виступає ставлення колективу та щоденна комунікація в бригадах. Повернення ветерана часто означає появу нових потреб і обмежень, зміну ролей у команді та необхідність повторної соціальної інтеграції. Ризиковими є прояви стигматизації, некоректні запитання, упередження або, навпаки, надмірна опіка, а також сприйняття підтримки ветеранів як «привілеїв». Вирішення цієї групи проблем є прямою функцією комунікаційного менеджменту: компанія має пояснювати політику щодо ветеранів, забезпечувати етичні стандарти взаємодії, навчати керівників і “вирівнювати” інформаційне поле в колективах, щоб зменшувати напругу та запобігати конфліктам [20], [22], [38], [43].

Четвертий блок охоплює адміністративно-правові аспекти: збереження робочого місця під час служби, поновлення після демобілізації, оформлення пільг і гарантій, супровід документів та взаємодію з державними інституціями. Для підприємств ГМК це перетворюється на окремий контур управління, де

важлива не лише юридична коректність, а й комунікаційна зрозумілість процедур для ветерана та його керівника, щоб процес повернення не створював додаткового стресу та відчуття невизначеності [21], [22], [19].

Узагальнюючи, підприємства гірничо-металургійної галузі поступово переходять до більш системних підходів підтримки ветеранів, а окремі практики отримують публічне визнання, що підтверджує стратегічну важливість теми та актуальність розвитку комунікаційного менеджменту як інструмента реінтеграції [14], [15]. Водночас масштаб явища та специфіка виробничого середовища зумовлюють потребу у стандартизації комунікаційних рішень, щоб якість підтримки не залежала від випадкових чинників конкретного підрозділу або стилю керівника [38], [43].

Узагальнення даних за найбільшими компаніями галузі дозволяє виявити типові виклики та визначити, які саме комунікаційні акценти стають критичними для успішної реінтеграції на виробництві. У таблиці 2.7 систематизовано приклади з ГМК України та відображено їх ключові управлінські виклики й пріоритети комунікаційної підтримки ветеранів.

Таблиця 2.7 - Галузевий масштаб реінтеграції ветеранів у ГМК

Компанія	Ознаки масштабу мобілізації та повернення	Ключові управлінські виклики	Комунікаційний фокус для реінтеграції
Група «Метінвест»	мобілізовано понад 10 000; частина демобілізована; значна кількість уже повернулася до роботи	поєднання медичних обмежень, психологічного стану та виробничих вимог; утримання в штаті	стандарти взаємодії “керівник–ветеран–колектив”, регулярний зворотний зв’язок, інформування про підтримку
«АрселорМіттал Кривий Ріг»	мобілізовано понад 3,5 тис.; демобілізовано понад 400; більше половини повернулися	потреба в “дорожній карті” повернення та комплексному супроводі	комунікаційний маршрут повернення: інструктаж, контакти, послідовність кроків, підтримка
«Інтерпайп»	понад 150 ветеранів працюють; мобілізовано майже 1200; повернення триває з 2022 р.	підбір посад за можливостями, адаптація робочих місць, навчання	прозоре пояснення рішень щодо переведень/навчання; зняття напруги в бригадах
Ferrexpo	на фронт пішли понад	соціальний супровід	комунікація не лише

	700; повернулися 154; 96 знову працевлаштовано	ветеранів і робота з оточенням	з ветераном, а й з родиною та колективом; координація підтримки
ГМК України загалом	хвиля повернення зростатиме в наступні роки	медико-психологічна підтримка, інклюзивність праці, адміністративний супровід	уніфікація політик і меседжів; навчання керівників; мінімізація стигми та конфліктів

Джерело: Складено на основі: [14], [15], [34], [8], [38].

Наведені приклади підприємств ГМК підтверджують, що реінтеграція ветеранів уже має характер масового й тривалого процесу, який за масштабом кадрових переміщень та інтенсивністю соціально-психологічних ризиків виходить за межі стандартної адаптації персоналу. Галузеве виробниче середовище підсилює вимоги до керованості комунікацій: поєднання фізичних обмежень після служби, потреби у психологічній підтримці та консервативної культури бригад робить критичними прозорі правила взаємодії, регулярний зворотний зв'язок і єдині стандарти інформування про підтримку. Отже, ефективність повернення ветеранів до праці в ГМК прямо залежить від здатності підприємства інституціоналізувати комунікаційний контур реінтеграції, мінімізувати стигму та конфлікти в колективах і забезпечити передбачуваний маршрут відновлення трудової ролі ветерана.

У контексті реінтеграції ветеранів SWOT-аналіз внутрішніх комунікацій допомагає сфокусувати зусилля там, де вони дадуть максимальний ефект. Це частина методичної бази, котра дозволяє перейти від загального усвідомлення проблем до конкретного планування дій.

SWOT-аналіз виконано з позиції Метінвест Холдінгу як багатопрофільної промислової групи з розгалуженою виробничою структурою, високою часткою робітничих колективів і підвищеними вимогами до безпеки праці. У межах теми дослідження SWOT застосовано не для оцінки ринкової конкурентоспроможності, а для виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають ефективність комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у трудові колективи підприємств

Холдингу. Такий підхід дозволяє перевести опис проблем реінтеграції у формат керованих управлінських параметрів: визначити, які сильні сторони комунікаційної системи можуть бути використані для підтримки ветеранів, які слабкі місця створюють ризик стигматизації та конфліктів, а також які зовнішні можливості й загрози впливають на масштабування практик підтримки в умовах тривалих мобілізаційних хвиль.

Методика оцінювання передбачає зважування факторів за двома параметрами. Для внутрішніх факторів (S/W) застосовано вагу значущості та оцінку поточного рівня прояву/керованості. Для зовнішніх факторів (O/T) застосовано вагу ймовірності реалізації та оцінку сили впливу на комунікаційні процеси реінтеграції. Деталізований перелік факторів із балами наведено в додатку Г. Підсумкову матрицю з агрегованими зваженими оцінками, що відображає пріоритетність управлінських дій саме для Метінвест Холдингу надано в табл. 2.8

Таблиця 2.8 - Підсумкова SWOT-матриця зі зваженою оцінкою

Квадрант SWOT	Підсумкова зважена оцінка	Змістовна інтерпретація для Метінвест Холдингу
S – Сильні сторони	4,2	Наявна організаційна інфраструктура комунікацій і HR-управління дозволяє стандартизувати підтримку ветеранів на рівні Холдингу та масштабувати практики між підприємствами
W – Слабкі сторони	3,9	Найвищі ризики формують нерівномірність управлінських стилів лінійних керівників, потенціал стигматизації в робітничих колективах і дефіцит часу на регулярний зворотний зв'язок
O – Можливості	3,8	Зовнішня методична і соціальна підтримка ветеранських практик та партнерства створюють вікно можливостей для підсилення комунікаційної системи реінтеграції і формування стандарту “ветерансько-дружнього виробництва”
T – Загрози	4,4	Найпотужніший вплив мають зростання хвилі демобілізації та ризики психологічних тригерів у виробничому середовищі, що за відсутності протоколів взаємодії підвищує конфліктність і втрати персоналу

Матриця показує, що для Метінвест Холдингу домінують зовнішні загрози (4,4), які вимагають не точкових заходів, а стандартизованого

комунікаційного контуру реінтеграції ветеранів. Водночас високий рівень сильних сторін (4,2) означає наявність організаційного потенціалу для впровадження єдиних правил взаємодії та масштабування практик між підприємствами. Найближчим об'єктом управлінського впливу виступають слабкі сторони (3,9), пов'язані з людським фактором керівників і культурою колективів, тому пріоритетом є уніфікація стандартів комунікації, навчання керівників і впровадження регулярного зворотного зв'язку. Сукупно результати SWOT підтверджують, що ефективність реінтеграції в Холдингу визначатиметься здатністю перетворити підтримку ветеранів на керований, відтворюваний і вимірюваний процес внутрішніх комунікацій.

Проведений аналіз зовнішнього середовища діяльності бізнес-організації дозволив виокремити основні проблеми, з якими стикаються підприємства ГМК при реінтеграції ветеранів, можна звести до наступних:

- Забезпечення медичної та психологічної реабілітації працівників, які повернулись з війни.
- Підготовка робочих місць та умов праці з урахуванням можливих обмежень здоров'я ветеранів (інклюзивність).
- Навчання або перекваліфікація ветеранів, якщо їхні військові навички не відповідають потребам підприємства.
- Навчання керівників і колективів ефективній взаємодії з ветеранами, подолання упереджень.
- Адміністративний супровід (оформлення документів, соціальних виплат, реалізація гарантій).
- Утримання ветеранів у штаті: потрібно мотивувати їх залишатися, розвивати кар'єру, а не звільнятися через дискомфорт.
- Робота з сім'ями ветеранів, які теж є частиною процесу (наприклад, гнучкий графік для ветерана, щоб проводити час з родиною, що пережила стрес розлуки).

Підсумовуючи, гірничо-металургійна галузь є тією сферою, де питання реінтеграції набули величезної актуальності. Значна чисельність ветеранів

серед працівників робить необхідним впровадження спеціальних комунікаційних і управлінських рішень, що забезпечать ефективне повернення цих людей до мирної праці.

2.3. Аналітична оцінка системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у колективи активів групи Метінвест

Доцільно розглядати комунікаційні стратегії реінтеграції ветеранів не як сукупність окремих активностей, а як керовану систему з чіткими принципами, ролями, каналами, повідомленнями та механізмами зворотного зв'язку, яка забезпечує безперервність підтримки працівника від моменту мобілізації до повноцінної професійної інтеграції та кар'єрного розвитку. На прикладі Групи «Метінвест» така система формалізована в екосистемі «Шлях героя: реінтеграція ветеранів і ветеранок», що задає рамку управлінської відповідальності та стандартів взаємодії на рівні всієї компанії, а також задає комунікаційні правила щодо недискримінації та внутрішньої справедливості, що є критичним для виробничих колективів із високою чутливістю до теми «привілеїв» і різного доступу до ресурсів. Практична цінність підходу полягає в тому, що реінтеграція вбудовується в кадрові й виробничі процеси та підкріплюється організаційними сигналами лояльності, передусім політикою збереження робочих місць мобілізованих і відновлення трудової ролі після повернення, що знижує невизначеність для працівника та його сім'ї і підвищує довіру до роботодавця.

Комунікаційна архітектура підходу «Метінвесту» поєднує внутрішні та зовнішні контури. Внутрішній контур забезпечується навчанням лінійних керівників, системною інформаційною кампанією в корпоративних медіа, а також доступом до психологічної підтримки та партнерських реабілітаційних проєктів, що створює умови для зниження стигми і формування культури

підтримки як норми. Зовнішній контур реалізується через позиціонування роботодавця як ветеранськодружнього, інструменти залучення кандидатів із числа ветеранів, а також через участь у державних ініціативах та робочих групах, що посилює інституційну легітимність і забезпечує узгодженість корпоративних практик із загальнонаціональними принципами. Важливо, що така двоконтурність дозволяє одночасно вирішувати завдання утримання власних ветеранів і покриття кадрового дефіциту через залучення ветеранів із зовнішнього ринку праці.

Оцінка результативності наявної стратегії у наданому матеріалі ґрунтується на кількох групах індикаторів, серед яких найбільш показовим є утримання демобілізованих працівників у компанії, що відображає практичний ефект комунікацій і підтримки, а також рівень управлінської готовності керівників до роботи з ветеранськими потребами, який підкріплюється масштабом навчання. Додатковим підтвердженням зрілості стратегії виступають зовнішні відзнаки та визнання програм, що свідчить про відповідність практик сучасним вимогам різноманіття, рівності та інклюзії, а також про високу видимість теми у публічному полі. Водночас внутрішня логіка аналізу виявляє низку зон розвитку, які безпосередньо стосуються комунікаційного менеджменту: по-перше, необхідність розширення спектра форматів працевлаштування для тих, хто не повернувся через обмеження здоров'я; по-друге, потреба посилення зовнішнього залучення ветеранів як окремого треку; по-третє, ризик уповільнення кар'єрного зростання ветеранів через приховані бар'єри; по-четверте, недостатня інституціоналізація горизонтальної взаємодії «ветеран для ветерана» як джерела довіри та швидкої адаптації; по-п'яте, потреба переходу від оцінки ефективності за зовнішніми маркерами до регулярного внутрішнього моніторингу з чіткими метриками і механізмами коригування. Аналітична оцінка діючих комунікаційних стратегій реінтеграції ветеранів у Групі «Метінвест» надано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінка діючих комунікаційних стратегій реінтеграції ветеранів у Групі «Метінвест»

Компонент стратегії	Комунікаційна функція	Зафіксований результативний ефект	Ключова зона розвитку
Принципи екосистеми «Шлях героя»	Уніфікація правил і повідомлень, закріплення відповідальності керівників, недопущення дискримінації	Формування єдиного стандарту взаємодії та передбачуваності підтримки	Посилення інструментів двостороннього зворотного зв'язку та регулярного аудиту результатів
Політика «Зберегти, повернути»	Сигнал лояльності та безпеки для працівника і сім'ї, зниження невизначеності	Високе утримання демобілізованих працівників і повернення більшості до роботи	Розширення моделей зайнятості та адаптації робочих ролей для працівників із обмеженнями здоров'я
Навчання лінійних керівників	Зниження ризиків помилок взаємодії, стандартизація реакцій керівників	Масштабне охоплення керівного складу навчанням, підвищення управлінської готовності	Запровадження оцінювання якості управлінської комунікації за даними ветеранів і показниками підрозділів
Психологічна підтримка та партнерства	Нормалізація звернення по допомогу, зниження стигми, підтримка керівників у складних кейсах	Наявність системи консультативної підтримки та залучення зовнішніх ресурсів	Удосконалення позиціонування і каналів донесення, щоб підвищити реальне використання сервісів
Внутрішня інформаційна кампанія	Підтримка культури поваги, зменшення страхів колективу, підсилення відчуття спільної місії	Підвищення видимості ветеранів і позитивних моделей повернення	Перехід від історій до прикладних матеріалів для колективів і керівників щодо правил взаємодії
HR-бренд і залучення ветеранів із ринку	Формування репутації ветеранськодружнього роботодавця, розширення каналів рекрутингу	Публічне визнання програми, зростання довіри до роботодавця	Посилення окремого треку зовнішнього найму ветеранів та адаптації нових працівників без попереднього досвіду в ГМК
Взаємодія з державою та ініціативами	Інституційна узгодженість, доступ до актуальної інформації, позиціонування лідера практик	Посилення легітимності та впливу на формування політик	Інтеграція державних можливостей у зрозумілі маршрути для працівника без бюрократичних втрат
Підхід до оцінки ефективності	Підтвердження результатів і обґрунтування розвитку програми	Наявні непрямі індикатори результативності та зовнішні відзнаки	Побудова системи внутрішніх показників: утримання, причини звільнень, якість комунікації, динаміка

			адаптації, траєкторії	кар'єрні
--	--	--	--------------------------	----------

Джерело: сформовано автором на основі [14], [18], [20], [39], [8].

Комунікаційна стратегія реінтеграції ветеранів у Групі «Метінвест» має ознаки системності та організаційної зрілості, оскільки поєднує управлінську відповідальність, навчання керівників, інфраструктуру підтримки та внутрішню комунікацію, що в сукупності створює умови для високого утримання працівників після демобілізації. Разом із тим подальше підвищення результативності потребує зміщення фокуса від демонстрації успіху до керованого вдосконалення на основі даних, що передбачає регулярний моніторинг якості комунікації в підрозділах, розвиток горизонтальних механізмів підтримки та розширення інструментів професійної й кар'єрної інтеграції ветеранів у довгостроковій перспективі.

Для переходу від опису корпоративних практик до їх прикладної оцінки в межах Метінвест Холдінгу було проведено аналітичне опитування демобілізованих працівників з метою кількісно зафіксувати реальний досвід адаптації після повернення зі служби, визначити «вузькі місця» у комунікації та інформаційній підтримці, а також зібрати прикладні запити щодо форматів взаємодії, які підсилюють реінтеграцію у виробничі колективи. Опитування виконувало функцію первинної діагностики якості комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів та формувало емпіричну основу для подальшої розробки рекомендацій щодо удосконалення каналів, повідомлень і ролей підтримки.

Дослідження проведено у форматі структурованого анкетування за інструментарієм, наведеним у додатку Д. Участь в опитуванні взяли 47 демобілізованих співробітників з різних структурних підрозділів Метінвест Холдінгу. Збір даних здійснювався на засадах добровільності та анонімності, що знижувало ризик соціально бажаних відповідей і підвищувало валідність оцінок щодо чутливих питань, зокрема психологічного стану та комунікаційних бар'єрів. Обробка результатів виконувалася шляхом підрахунку частот відповідей і розрахунку питомих часток, а для шкальних

питань 1–5 додатково визначено середній бал як узагальнений індикатор сприйняття повноти та зрозумілості інформації.

Отримані результати (додаток Д, табл. Д1) демонструють, що адаптація після повернення для значної частини респондентів є процесом підвищеної складності, який супроводжується одночасно професійними, процедурними та емоційними викликами.

Для представлення результатів у основній частині роботи використано скорочений набір індикаторів, що найбільш чутливо відображають стан комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у Метінвест Холдінгу: рівень інформаційних бар'єрів, визначеність відповідальної контактної особи, оцінка якості комунікації щодо програм підтримки, наявність психологічних труднощів та ресурс колективної підтримки (табл. 2.10, рис. 2.1).

Таблиця 2.10 - Індикатори опитування щодо реінтеграції та комунікаційної підтримки

Категорія	Ключовий показник	Значення (к-ть; %)	Інтерпретація для теми дослідження
Адаптація після повернення	Частка респондентів, яким адаптація була складною (дуже складно + скоріше складно)	22; 46,8%	Висока частка складної адаптації означає потребу в керованій комунікації «першого входу» та стандартизованому маршруті повернення.
	Труднощі через нові процеси та процедури (так)	26; 55,3%	Понад половина фіксує процедурний бар'єр, який має закриватися короткими інструкціями, роз'ясненнями та підтримкою куратора.
Психологічний компонент адаптації	Психологічний дискомфорт часто або іноді	26; 55,3%	Психоемоційні чинники є системним ризиком; комунікації мають знижувати напругу і підвищувати довіру до підтримки.
Інформаційна доступність та ресурси	Проблеми з отриманням інформації/ресурсів (так, постійно + так, іноді)	29; 61,7%	Інформаційний бар'єр блокує доступ до програм; це прямий індикатор слабкості комунікаційного контуру.
Якість комунікації щодо програм підтримки	Оцінка комунікації як середньої	16; 34,0%	Домінування «середньої» оцінки вказує на формальність інформування без достатньої персоналізації та прикладності.
	Низька або дуже низька оцінка	15; 31,9%	Майже третина сприймає комунікацію як недостатню; це зона першочергового

			удосконалення повідомлень і каналів.
Визначеність відповідальних	Є контакт, але не впевнений хто саме	24; 51,1%	Критична прогалина: відсутність однозначної «точки входу» знижує ефективність всієї системи підтримки.
Підтримка колективу	Повна або скоріше підтримка від колег	29; 61,7%	Соціальний ресурс колективу є сильним чинником реінтеграції; його варто інституціоналізувати через наставництво та peer-to-peer.
Переважні канали комунікації	Особиста розмова з HR/куратором (множинний вибір)	29; 61,7%	Перевага «живого» контакту означає, що ключем є персональний супровід і довіра, а не лише цифрові канали.
	Через побратимів/інших ветеранів (множинний вибір)	25; 53,2%	Високий запит на «горизонтальну» комунікацію обґрунтовує створення ветеранських лідерів/амбасадорів і спільнот.

Джерело: сформовано автором



Рисунок 2.1 - Результати опитування щодо комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у Metinvest Holding, %

Джерело: сформовано автором

Дослідження довело, що центральною проблемою комунікаційного менеджменту реінтеграції є інформаційний бар'єр та невизначеність контактної відповідальної особи, які формують ефект «програми є, але ветеран не знає, як ними скористатися». Водночас наявний сильний ресурс колективної підтримки та чітко виражений запит на персональну комунікацію і peer-to-peer взаємодію, що створює прикладну основу для подальших управлінських рішень у межах Metinvest Холдингу.

За самооцінкою складності адаптації домінують нейтральні та негативні оцінки, а також фіксується суттєва частка тих, хто стикається з труднощами у розумінні оновлених процесів і процедур. Це означає, що навіть за наявності загальної корпоративної екосистеми підтримки ключовим фактором результативності стає не факт існування програм, а якість доведення інформації до адресата, її прикладність і «маршрутність», тобто зрозуміла послідовність дій для ветерана у перші тижні повернення. Додатково опитування підтвердило, що психологічний дискомфорт є системним супутником адаптації: більшість респондентів відчували емоційні труднощі принаймні іноді, що підсилює вимогу до комунікаційного менеджменту як до механізму не лише інформування, а й зниження невизначеності та напруги.

У частині комунікацій та інформаційної підтримки результати вказують на переважно «середню» оцінку якості комунікації щодо програм підтримки та на наявність критичної прогалини у персоналізації контактів: значна частка респондентів зазначила, що формально можливість звернення існує, однак не визначено однозначно, хто саме є відповідальною контактною особою. Саме ця невизначеність створює інформаційний бар'єр, який блокує доступ до інших ресурсів і знижує ефект від інвестицій компанії в програми підтримки. Показовими є також уподобання щодо каналів комунікації: найвищий пріоритет мають особиста розмова з HR або куратором та комунікація через побратимів або інших ветеранів, що підкреслює роль довіри та «живого» контакту як ключової умови ефективної реінтеграції у виробничих

колективах. Водночас оцінки підтримки з боку колег та готовності керівництва йти назустріч у середньому є позитивними, що свідчить про наявність соціального ресурсу колективу, який доцільно інституціоналізувати через чіткі правила взаємодії, наставництво та формати peer-to-peer підтримки.

Для об'єктивної оцінки глибини бар'єрів реінтеграції, виявлених у межах дослідження на ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ», доцільно зіставити результати внутрішнього анкетування ветеранів підприємства з узагальненими висновками всеукраїнських та міжнародних досліджень (табл. 2.11). Такий підхід дозволяє розмежувати бар'єри, що мають системний характер і притаманні більшості ветеранів в Україні, та локальні особливості, які формуються під впливом виробничого середовища металургійного підприємства, структури колективу і специфіки комунікаційних практик. Базою порівняння виступили результати анкетування ветеранів МСС, а також узагальнення з відкритих аналітичних джерел, у яких фіксуються типові проблеми реінтеграції: психосоціальна адаптація, доступ до інформації та послуг, а також професійна реалізація в умовах погіршення здоров'я [58-59].

Таблиця 2.11 - Порівняння бар'єрів реінтеграції ветеранів: національні тенденції та специфіка ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Бар'єр	Загальнонаціональні тенденції	Ситуація на МСС за результатами анкетування	Управлінсько-комунікаційний висновок для МСС
Психосоціальна адаптація та відчуття відчуженості	У дослідженнях фіксується суттєвий розрив між ветеранами і цивільним оточенням; зокрема, в узагальнених матеріалах зазначається, що значна частка ветеранів вважає, що цивільні не розуміють їхній досвід, що підсилює відчуженість і соціальну ізоляцію [58].	За даними внутрішнього опитування МСС (питання про підтримку колег), 50% ветеранів відчувають повну підтримку колективу; додатково значна частка респондентів вказує на часткову підтримку, що загалом свідчить про більш сприятливий мікроклімат	МСС має сильний ресурс горизонтальної підтримки в колективі; ключове завдання комунікаційного менеджменту — інституціоналізувати цей ресурс через стандартизовані практики взаємодії і запобіжники проти стигматизації та конфліктів.

		порівняно із середнім рівнем по країні.	
Інформаційний вакуум та бюрократія доступу до підтримки	На національному рівні одним із найпоширеніших блокаторів доступу до допомоги є дефіцит зрозумілої інформації; зокрема, у вибірках фіксується, що вагома частка ветеранів не звертається по підтримку саме через необізнаність щодо порядку та можливостей отримання послуг (у звітах наводяться значення на рівні понад половини респондентів) [59].	Внутрішні дані підтверджують загострення проблеми: 50% ветеранів відповіли, що контактна особа або підрозділ підтримки начебто існує, але вони не впевнені, хто саме це; також помітна частка респондентів демонструє низьку поінформованість щодо ветеранських спільнот і внутрішніх інструментів підтримки.	Для МСС це критичний комунікаційний бар'єр, який блокує використання всіх інших можливостей підтримки; пріоритетом має стати побудова єдиного зрозумілого "входу" для ветерана та уніфікація повідомлень і маршрутів звернення в усіх підрозділах.
Професійна реалізація та обмеження за станом здоров'я	У дослідженнях реінтеграції наголошується на домінуванні бар'єрів, пов'язаних із травмами, ментальним виснаженням і складністю повернення до повноцінної зайнятості; ці фактори прямо впливають на стабільність працевлаштування та потребу в адаптації робочих місць	Для МСС бар'єр посилюється віковим профілем: переважає група 46–55 років і старше, а поєднання вікових змін із наслідками служби ускладнює повернення до важких і шкідливих умов праці (гарячі дільниці, зміни, фізичні навантаження).	Комунікаційний менеджмент має бути інтегрований із кадровими рішеннями: без прозорої комунікації можливостей переведення, адаптації робочого місця та перекваліфікації підприємство ризикує втратити досвідчених працівників через "невидимі" обмеження здоров'я.

Джерело: структуровано автором на основі [58,59]

Проведене дослідження показує, що для ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» ключова відмінність від загальнонаціонального профілю полягає у відносно кращому соціально-психологічному кліматі, який знижує ризик відчуженості ветеранів і може розглядатися як внутрішній компенсатор стресу

реінтеграції. Водночас дві проблемні зони збігаються з національними тенденціями та проявляються на підприємстві у більш “прикладній” формі: по-перше, інформаційний вакуум щодо точок звернення і порядку отримання підтримки фактично нівелює ефект навіть якісних програм; по-друге, обмеження здоров’я в умовах металургійного виробництва, посилені віковим профілем ветеранів, формують ризик втрати персоналу без належної комунікації та узгоджених HR-рішень щодо переведення, адаптації робочих місць і розвитку альтернативної зайнятості. Сукупно це означає, що головним управлінським пріоритетом МСС має стати не розширення переліку заходів, а підвищення керованості комунікаційного контуру реінтеграції, де ветерану забезпечується зрозумілий маршрут взаємодії з підприємством і прогнозована підтримка на всіх критичних точках повернення.

Фінальні висновки до другого розділу сформовано шляхом узагальнення результатів аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємств ГМК (підрозділ 2.2) та поглибленої аналітичної оцінки системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у межах Метінвест Холдінгу (підрозділ 2.3). У сукупності отримані результати підтверджують, що реінтеграція ветеранів у виробничі колективи ГМК має комплексний характер і одночасно проявляється як медико-психологічний, організаційно-процедурний, кадровий і комунікаційний виклик, де критичною умовою ефективності виступає не наявність окремих заходів підтримки, а сформованість керованої системи взаємодії та зрозумілого маршруту повернення працівника.

З позиції зовнішнього середовища ключові проблеми реінтеграції в ГМК закономірно пов’язані зі специфікою важкого виробництва та високими ризиками втрати працездатності, що актуалізує потребу в медичній і психологічній реабілітації, інклюзивній адаптації робочих місць та організації перекваліфікації. Водночас ці проблеми набувають прикладного змісту саме через комунікаційний менеджмент: навіть за наявності формальних програм підтримки їх фактична доступність для ветерана залежить від того, наскільки

чітко визначені відповідальні, наскільки зрозумілі процедури та наскільки довірчими є канали звернення.

Результати аналізу показали, що комунікаційний контур реінтеграції у Метінвест Холдінгу має сильну інституційну основу та відчутні підтвердження результативності, зокрема через масштабність упровадження екосистеми «Шлях героя», високий рівень повернення демобілізованих до роботи та системні інструменти підготовки керівників і внутрішньої інформаційної підтримки. Це свідчить про формування корпоративного стандарту реінтеграції, який забезпечує базову керованість процесу та створює позитивний культурний контекст для повернення ветеранів у колектив.

Разом із тим узагальнення виявлених бар'єрів демонструє, що найбільш критичними для теми дослідження є проблеми, які мають саме комунікаційно-управлінську природу й визначають ефективність решти заходів. По-перше, фіксується процедурно-інформаційний розрив, коли складність адаптації після повернення та труднощі через зміни в процесах вказують на нестачу стандартизованого «першого входу» і прикладних пояснень, що підвищує ризик дезорієнтації ветерана і формує вторинний стрес. По-друге, наявний ризик «розмитості відповідальності», коли відсутність чіткої точки звернення або невизначеність контактної особи фактично блокує доступ до підтримки, навіть якщо програми формально існують. По-третє, психологічний компонент реінтеграції на виробництві потребує не лише надання консультацій, а й комунікаційних рішень, що знижують бар'єри довіри, забезпечують безпечність звернення та формують норму використання допомоги без стигматизації.

Окремо встановлено, що суттєвим ресурсом реінтеграції в умовах Метінвест Холдінгу є соціальна підтримка з боку колективу та запит на «живі» канали взаємодії, які сприймаються як більш надійні й персоналізовані, ніж суто цифрові повідомлення. Це означає, що потенціал горизонтальної підтримки може бути підсилений через інституціоналізацію наставництва та

взаємодії «ветеран–ветеран», що одночасно сприятиме утриманню працівників у штаті та зниженню конфліктності в колективах.

Таблиця 2.11 - Проблеми реінтеграції ветеранів у колективи підприємств Метінвест Холдінгу та їх комунікаційно-управлінська інтерпретація

Проблема	Емпіричні прояви	Критичність
Інформаційний вакуум і відсутність чіткої «точки входу»	значна частка респондентів повідомляє про труднощі з отриманням інформації/ресурсів та невизначеність відповідальних	руйнує керованість комунікаційного контуру та блокує доступ до підтримки
Процедурні бар'єри повернення та адаптації	більше половини фіксує складність через нові процеси й процедури	потребує стандартизації повідомлень, маршрутів та супроводу
Психоемоційні труднощі реінтеграції	понад половина вказує на психологічний дискомфорт часто або іноді	без довіри та підтримувальної комунікації зростають ризики конфліктів і звільнень
Обмеження працездатності та інклюзивності робочих місць	актуалізовано зовнішнім аналізом і специфікою виробничих умов	вимагає узгоджених комунікацій між HR, керівниками та службами підтримки
Дефіцит горизонтальної взаємодії та наставництва	високий запит на особисту комунікацію з HR/куратором і через побратимів	підтверджує потребу в reer-to-reer механізмах і формалізації наставництва

Джерело: сформовано автором

Таким чином, проведені дослідження дозволяють сформулювати ключову проблемну рамку для теми дослідження: у ГМК реінтеграція ветеранів визначається не лише станом здоров'я, потребою у реабілітації чи перекваліфікації, а насамперед здатністю підприємства забезпечити керований комунікаційний менеджмент, який знімає інформаційні та процедурні бар'єри, фіксує відповідальних, підтримує психологічну безпеку і трансформує соціальну підтримку колективу в системний інструмент інтеграції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВETERANІВ У КОЛЕКТИВИ АКТИВІВ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ

3.1. Розробка проєктної пропозиції спрямованої на удосконалення системи комунікаційного менеджменту та підвищення керованості реінтеграції

На основі результатів діагностичного аналізу системи реінтеграції ветеранів у виробничих колективах сформовано проєктну пропозицію «Комунікаційний навігатор ветерана», спрямовану на усунення ключового системного бар'єра адаптації, яким виступає «інформаційний вакуум» щодо доступних ресурсів підтримки та відповідальних осіб. Практичний прояв проблеми полягає в тому, що близько половини ветеранів не ідентифікують конкретних контактних осіб для звернення по допомогу, внаслідок чого комунікаційна система підприємства функціонує фрагментарно, а доступ до підтримки залежить від випадкових неформальних каналів, індивідуальної обізнаності та суб'єктивної активності самого працівника. У такій конфігурації навіть наявні корпоративні інструменти не забезпечують очікуваного ефекту, оскільки не формують зрозумілого й надійного механізму маршрутизації запитів ветерана та не гарантують швидкого отримання первинної консультації в критичний момент.

Метою проєкту визначено ліквідацію «інформаційного вакууму» шляхом створення керованої системи комунікаційної підтримки, у якій кожен ветеран має єдину, зрозумілу та доступну «точку входу» для отримання консультації, контакту відповідальної особи та переходу до необхідного виду допомоги. Концептуально проєкт орієнтований не на розширення програм чи

створення додаткових складних процедур, а на формування простого, стандартизованого та відтворюваного механізму комунікації «ветеран — підприємство», який забезпечує передбачуваність взаємодії від моменту демобілізації до повної адаптації в цеху. Такий підхід є критично важливим для управлінців, оскільки знижує транзакційні витрати на «пошук інформації», мінімізує ризики втрати працівника через ранні негативні враження, підвищує керованість соціально-психологічних процесів у колективі та створює основу для масштабування рішення на інші підрозділи без зміни його логіки.

Суть рішення полягає в тому, що комунікаційна підтримка ветерана розглядається як інтегрований управлінський контур, у якому цифровий канал забезпечує швидкий доступ до інформації, організаційний механізм створює соціальну опору в колективі, а управлінські інструкції стандартизують поведінку керівників на лінійному рівні. У межах проекту пропонується реалізувати три взаємопов'язані компоненти, кожен з яких має чітке функціональне призначення, а в сукупності вони забезпечують системний ефект зниження невизначеності та підвищення довіри до корпоративної підтримки.

Першим елементом є цифровий компонент у формі чат-бота підтримки, який виступає «первинним інтерфейсом» доступу до допомоги. Його цінність для підприємства полягає в усуненні критичної управлінської проблеми «не знаю, до кого звернутися», оскільки чат-бот надає прямий і стандартизований доступ до контактів відповідальних осіб і базових сценаріїв звернення. Для ветерана це означає зниження психологічного бар'єра та скорочення часу на пошук інформації; для менеджменту — можливість централізовано підтримувати актуальність довідкової бази, швидко виявляти типові запити й проблеми та підвищувати прозорість комунікаційної інфраструктури.

Другим елементом виступає організаційний компонент у формі інституту менторства «Рівний — Рівному», який спрямований на використання потенціалу горизонтальної підтримки колег як ресурсу

керованої реінтеграції. Менторство в цьому проєкті розглядається не як інструмент професійного навчання, а як механізм соціально-психологічної інтеграції, що знижує відчуття відчуженості, полегшує входження в колектив і забезпечує неформальну, але структуровану підтримку в перші тижні після повернення. Для керівників і HR-служби цінність такого механізму полягає у трансформації стихійної допомоги в повторювану практику з чіткими ролями, очікуваннями та простими правилами взаємодії, що підвищує прогнозованість адаптації та зменшує ризики конфліктів і раннього звільнення.

Третім елементом є управлінський компонент у вигляді пакета інструкцій для лінійних керівників, орієнтованого на зниження невизначеності та стандартизацію управлінської комунікації з ветеранами. Потреба в такому інструменті обумовлена тим, що керівники, не маючи чітких орієнтирів, часто обирають тактику уникнення або діють ситуативно, що поглиблює комунікаційні розриви та створює ризики психосоціальних інцидентів. Запропонований пакет інструкцій має забезпечити єдині правила взаємодії, сформувані базові алгоритми реагування та канали ескалації, а також зробити поведінку керівника передбачуваною для працівника. Для інвесторів і керівництва підприємства цей компонент є критичним з позиції управління ризиками, оскільки створює механізм профілактики конфліктів і репутаційних втрат через уніфікацію управлінських практик на рівні цехів і дільниць.

Узагальнено проєкт «Комунікаційний навігатор ветерана» забезпечує системний ефект через синхронізацію трьох логік: цифрова навігація забезпечує швидкий доступ до допомоги, менторство створює соціальну стабілізацію в колективі, а інструкції керівників зменшують управлінську невизначеність та конфліктність. Така архітектура є зрозумілою для управлінського аналізу й інвесторського розгляду, оскільки має чітко визначену мету, концентрується на усуненні ключового бар'єра результативності, формує вимірюваний результат у вигляді підвищення поінформованості та керованості процесів адаптації, а також створює основу для масштабування як корпоративного стандарту комунікаційної підтримки.

Структурно-логічна характеристика проєктної пропозиції надана в табл.

3.1.

Таблиця 3.1 - Структурно-логічна характеристика проєктної пропозиції «Комунікаційний навігатор ветерана»

Елемент пропозиції	Зміст
Назва проєкту	Комунікаційний навігатор ветерана
Управлінська проблема	Інформаційний вакуум: 50% ветеранів не знають контактних осіб для отримання допомоги; фрагментарність комунікацій і залежність від випадкових неформальних каналів
Мета проєкту	Ліквідувати інформаційний вакуум шляхом створення єдиної точки входу для ветерана та керованого маршруту підтримки від демобілізації до повної адаптації в цеху
Суть рішення	Побудова інтегрованого контуру комунікаційної підтримки, що забезпечує швидкий доступ до контактів, соціальну інтеграцію в колективі та стандартизацію управлінської поведінки
Компонент цифровий	1: Чат-бот підтримки як первинний інтерфейс звернення: швидкий доступ до контактів відповідальних осіб та базових сценаріїв отримання допомоги
Компонент організаційний	2: Інститут менторства «Рівний — Рівному»: закріплення ментора для соціально-психологічної інтеграції ветерана та підтримки в перші тижні
Компонент управлінський	3: Пакет інструкцій для лінійних керівників: правила взаємодії, базові алгоритми реагування, канали ескалації для зниження невизначеності та ризиків конфліктів
Очікуваний управлінський результат	Усунення фрагментарності комунікацій, підвищення доступності підтримки, зменшення невизначеності та ризиків інцидентів у колективах
Логіка масштабування	Відтворюваний стандарт: рішення може тиражуватися на інші підрозділи без зміни архітектури, шляхом адаптації контактної бази та локальних маршрутів підтримки

Джерело: сформовано автором

Узагальнення проєктної пропозиції засвідчує, що запропонована архітектура змін є практично реалізовною в умовах фінансових обмежень підприємства, оскільки спирається на принцип low-cost та використання внутрішніх ресурсів без потреби у капітальних інвестиціях. Поєднання VetBot як єдиної «точки входу», менторства як механізму керованої соціалізації та «кишенькового гайда» як інструменту стандартизації управлінської поведінки формує цілісну систему комунікаційної підтримки ветеранів, що спрямована на ліквідацію інформаційного розриву, прискорення адаптації та зниження конфліктних і психосоціальних ризиків у виробничих колективах. Визначені

КРІ та розподіл ролей забезпечують контрольованість впровадження і створюють основу для подальшого масштабування рішення на інші підприємства Метінвест Холдінгу за умови підтвердження ефективності пілота.

3.2. Оцінка економічного ефекту проєкту та фінансові параметри реалізації

Реалізація проєктної пропозиції доцільна у форматі короткого пілота тривалістю 12 тижнів, оскільки запропоновані інструменти мають низьку організаційну складність, не потребують капітальних витрат і можуть бути розгорнуті на базі внутрішніх ресурсів. Управлінська логіка плану ґрунтується на тому, що ефект виникає лише за умови одночасної готовності трьох контурів: цифрового (швидкий доступ до контактів і базових сценаріїв звернення), організаційного (керована горизонтальна підтримка через менторство) та управлінського (стандартизована поведінка керівників). Відповідно, план реалізації побудовано як послідовність «контент і правила - технічний запуск - комунікаційне впровадження - стабілізація та вимірювання», що мінімізує ризики формалізації та забезпечує досягнення КРІ охоплення й поінформованості. Детальний план реалізації та дорожня карта проєктної пропозиції «Комунікаційний навігатор ветерана» представлена в Додатку Є, табл. Є1 та Є2.

Для забезпечення керованості впровадження проєкту «Комунікаційний навігатор ветерана» та зниження ризиків організаційних відхилень у межах пілота доцільним є використання календарно-мережевого планування у форматі діаграми Ганта. Такий інструмент дає змогу візуалізувати послідовність і тривалість робіт, визначити критичні залежності між завданнями та обґрунтовано запланувати паралельне виконання окремих

процесів, що є необхідним за умов обмежених ресурсів і стислих строків реалізації. На рис. 3.1 подано дорожню карту запровадження проєкту на період 01.03.2026–23.05.2026, структуровану за чотирма етапами (підготовчий, технічний, впроваджувальний, підтримуючий і стабілізаційний) із виокремленням компонентів проєкту (цифрового, організаційного та управлінського), а також контрольних точок, які фіксують готовність контенту, працездатність VetBot, досягнення цільового охоплення та підтвердження результатів за ключовими показниками ефективності.

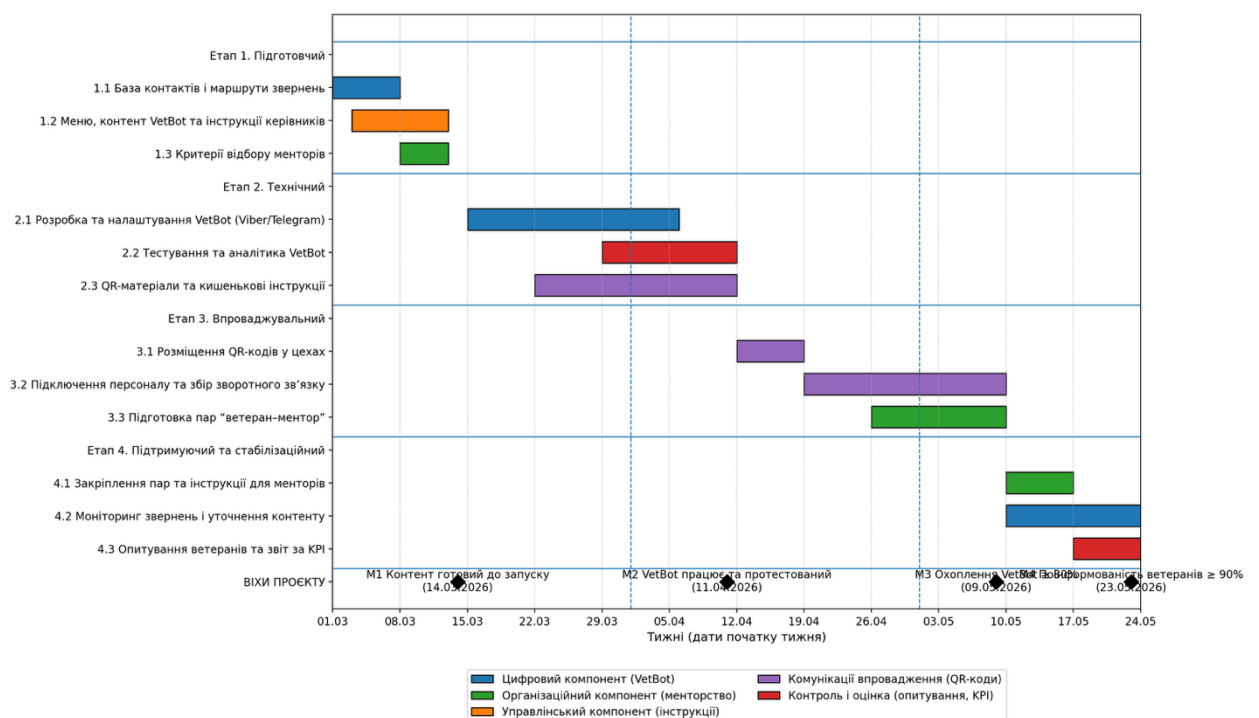


Рисунок 3.1 – Діаграма Ганта проєкту «Комунікаційний навігатор ветерана»

Далі перейдемо на оцінювання фінансових витрат в рамках проєкту. Оцінювання low-cost бюджету пілота доцільно здійснювати в межах двоаспектної фінансової моделі, яка забезпечує належну прозорість для керівництва та потенційних інвесторів. Перший аспект охоплює прямі грошові витрати, тобто видатки, що потребують фактичного фінансування та відображаються у платіжних операціях. Другий аспект становить еквівалент

внутрішніх ресурсів, який характеризує трудомісткість і залучення персоналу та інфраструктури підприємства без додаткового бюджетування, але з обов'язковою фіксацією у вигляді часу виконання робіт і відповідальних функцій. Такий підхід дає змогу коректно відобразити реальну ресурсну місткість проєкту та уникнути методологічної похибки, коли низький рівень прямих витрат помилково інтерпретується як відсутність витрат загалом. Відповідно до принципу low-cost, ключова частка витрат у межах пілота припадає не на технологічну складову, а на мінімально необхідні матеріали розгортання, тиражування інформаційних носіїв та підтримку й актуалізацію контенту, що забезпечує функціональність комунікаційних інструментів у виробничому середовищі. Орієнтовний бюджет пілота надано в табл. 3.2

Таблиця 3.2 - Прямі витрати проєкту «Комунікаційний навігатор ветерана»

Стаття витрат	Зміст	Разово	Щороку
Центральне проєктування стандарту	єдині шаблони меню VetBot, архітектура контенту, стандарти повідомлень, правила ескалації, макети QR/плакатів, формат «кишенькового гайда»	120 000	0
Розробка/налаштування VetBot (ядро)	один код/платформа + мульти-майданчикові розділи; аналітика використання; базова панель звітів	180 000	60 000
Мінімальна інфраструктура	хостинг/сервер, домен/захист, резервування, техпідтримка	0	120 000
Друк та розгортання матеріалів (локально)	QR-плакати/стікери, «кишеньковий гайд» для керівників; розрахунок: 10 майданчиків × 8 000 грн	80 000	40 000
Комунікаційний запуск у цехах	організація мікроінструктажів, матеріали для бригад/стендів (без зовнішніх івентів)	50 000	20 000
Нематеріальна мотивація менторів (адміністративні витрати)	відзнаки, сувеніри/сертифікати, комунікаційні матеріали; без грошових премій	60 000	60 000
Моніторинг та оцінка	інструменти опитування, обробка, підготовка щоквартальних звітів (мінімальний бюджет)	30 000	60 000

Резерв на ризики та доопрацювання	уточнення контенту, дрібні технічні доробки, непередбачені витрати ($\approx 10\%$)	52 000	42 000
Разом		552 000	402 000

Джерело: розроблено автором.

Оцінювання очікуваного ефекту від упровадження проєкту доцільно здійснювати у двох взаємодоповнювальних вимірах, що забезпечують комплексність управлінського та інвестиційного аналізу. Перший вимір становить соціально-управлінський ефект, який відображає підвищення керованості процесів реінтеграції, зниження рівня інформаційної та поведінкової невизначеності, а також профілактику конфліктних ситуацій у виробничих колективах через стандартизацію комунікаційних практик і прогнозованість взаємодії. Другий вимір — економічний ефект, що проявляється у скороченні часу виходу ветерана на стабільну продуктивність, зменшенні ризиків плинності кадрів у період адаптації та мінімізації витрат, пов'язаних із врегулюванням організаційних інцидентів і наслідків конфліктності.

Для керівників і потенційних інвесторів принциповим є те, що запропонований проєкт забезпечує перетворення нематеріальних елементів підтримки (інформування, наставництво, управлінська комунікація) у операціоналізований і вимірюваний результат через систему ключових показників ефективності (КРІ). Методика економічного обчислення ефекту ґрунтується на агрегуванні двох складових: по-перше, економії трудових і часових ресурсів, що досягається завдяки скороченню тривалості адаптаційного періоду та зменшенню непродуктивних витрат часу на пошук інформації і маршрутизацію звернень; по-друге, зниження втрат від організаційних ризиків, зокрема пов'язаних із конфліктами, психосоціальними інцидентами, повторним залученням управлінського часу та потенційною ранньою втратою працівника. Методика розрахунку надана в Додатку Ж.

Навіть за консервативним підходом річний ефект = 5,44 млн грн суттєво перевищує прямі витрати. Це означає, що проєкт має високу економічну доцільність у масштабі Холдингу за рахунок ефекту тиражування: ядро рішення створюється один раз, а вигоди накопичуються пропорційно кількості ветеранів і майданчиків. Критичною умовою підтвердження ефекту є дисципліноване впровадження трьох компонентів одночасно: VetBot як «точка входу», менторство як механізм соціальної стабілізації та інструкції керівників як інструмент стандартизації поведінки й зниження конфліктності; саме їх синхронізація забезпечує перехід від «наявності ресурсів» до їх фактичної доступності.

Для забезпечення прозорості управлінського рішення та інвестиційної оцінки доцільно подавати економічне обґрунтування проєкту в інтегрованому форматі, який одночасно відображає касові витрати, ресурсну місткість (еквівалент внутрішніх ресурсів), очікуваний економічний ефект та параметри контролю результативності через КРІ. Такий підхід дозволяє оцінити не лише рівень бюджетного навантаження, а й реальну «вартість впровадження» з урахуванням трудомісткості, а також зв'язати витрати з вимірюваними результатами у вигляді скорочення адаптаційних втрат і зниження ризику ранньої плинності кадрів під час реінтеграції ветеранів у виробничі колективи.

Детальне економічне обґрунтування проєкту надано в додатку 3, табл.

3.1. Узагальнений варіант представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Економічне обґрунтування проєкту

Блок	Бюджет 1-го року, тис. грн	Ключовий КРІ	Очікуваний ефект
Стандартизація (єдиний стандарт)	120	покриття стандартом \geq 90%	відтворюваність рішення по Холдингу
VetBot (цифровий канал + аналітика)	360	охоплення \geq 80%; поінформованість \geq 90%	швидкий доступ до підтримки, економія часу
Розгортання (QR/матеріали)	120	швидкість підключення, охоплення каналів	зниження бар'єру входу, видимість «точки входу»
Менторство «Рівний—Рівному»	240	скорочення адаптації 20–30%	прискорення виходу на продуктивність

Інструкції керівників + М&Е + резерв	234	інструктаж \geq 85%; зниження конфліктів	зниження ризиків плинності та інцидентів
Разом	954	КРІ-контроль	$E = E_1 + E_2 + E_3$

Джерело: розроблено автором.

Сформована розрахункова модель демонструє, що проєкт «Комунікаційний навігатор ветерана» має економічно обґрунтовану логіку для впровадження на рівні Холдингу, оскільки поєднує відносно помірний касовий бюджет із масштабним ефектом, який накопичується пропорційно кількості ветеранів та виробничих майданчиків. Визначальною перевагою є те, що проєкт переводить нематеріальну підтримку в керовану систему з вимірюваними КРІ та прозорою методикою розрахунку ефекту через скорочення втрат продуктивності, зменшення ризику ранньої плинності та економію управлінського часу. Разом із тим ключовою умовою досягнення запланованих вигід виступає дисципліноване впровадження трьох компонентів одночасно та регулярний моніторинг показників, що забезпечує не формальне існування інструментів, а їх фактичне використання як єдиного комунікаційного контуру підтримки ветеранів.

Розрахункова модель економічного ефекту проєкту «Комунікаційний навігатор ветерана» побудована на підході дисконтованих грошових потоків (DCF) із горизонтом оцінювання 5 років, що дозволяє зіставити первинні витрати на розгортання єдиного стандарту комунікаційної підтримки ветеранів у Холдингу з майбутніми вигодами, врахувавши часову вартість коштів. У моделі застосовано ставку дисконту 15%, яку доцільно трактувати як консервативну для умов підвищеної невизначеності та організаційно-поведінкових ризиків масштабування соціально чутливих управлінських інтервенцій.

Грошовий ефект у моделі формується як сукупність зекономлених трудових/часових ресурсів та запобігнутих організаційних втрат, які виникають завдяки: (1) зменшенню інформаційного вакууму (ветеран швидше отримує контакт і маршрут звернення), (2) прискоренню виходу на

продуктивність через менторство «Рівний—Рівному», (3) зниженню ризиків раннього звільнення та конфліктності завдяки стандартизації управлінської поведінки лінійних керівників і запуску M&E-контурів (моніторинг і коригування). Виходячи з цих даних, в табл. 3.4 надана розрахункова модель ефективності проєкту, в табл. 3.5 Ключові інвестиційні показники (за сценаріями)

Таблиця 3.4 – Розрахункова модель ефективності проєкту (DCF), тис. грн

Рік	Грошові потоки (базовий)	Дисконт-фактор (15%)	Дисконтований потік (базовий)	Грошові потоки (оптимістичний)	Дисконтований потік (оптимістичний)	Грошові потоки (песимістичний)	Дисконтований потік (песимістичний)
0	-600	1,00	-600	-600	-600	-600	-600
1	846	0,87	736	1 646	1 431	246	214
2	846	0,76	640	1 646	1 244	246	186
3	846	0,66	556	1 646	1 082	246	162
4	846	0,57	483	1 646	940	246	141
5	846	0,50	421	1 646	817	246	122
NPV (сума дисконтованих потоків)	—	—	2 236	—	4 918	—	225

Таблиця 3.5 - Ключові інвестиційні показники (за сценаріями)

Показник	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Песимістичний сценарій
NPV, тис. грн	2 236	4 918	225
IRR, %	139,2	274,0	29,9
PI	4,73	9,20	1,37
Період окупності (простий), років	0,71	0,36	2,44
Період окупності (дисконтований), років	0,82	0,42	3,27

Табл. 3.4–3.5 підтверджують фінансову доцільність проєкту: у всіх сценаріях NPV додатний, $PI > 1$, а IRR перевищує 15%. У базовому сценарії

проект окупується менш ніж за рік (0,82 року), в оптимістичному — ще швидше (0,42 року), у песимістичному — з подовженням строку (3,27 року), але без втрати ефективності. Отже, рішення має високий запас стійкості та може масштабуватися по Холдингу за умови жорсткого контролю КРІ (охоплення VetBot, поінформованість, скорочення адаптації, зниження інцидентів).

Для оцінювання результативності проекту «Комунікаційний навігатор ветерана» доцільно застосувати систему ключових показників ефективності (КРІ), яка відображає очікувані зміни у якості комунікаційного менеджменту, керованості реінтеграційного процесу та пов'язаних організаційних ризиках. У таблиці наведено планову динаміку базових і цільових значень показників, що дозволяють здійснювати контроль досягнення результатів на критичних етапах упровадження (зокрема охоплення VetBot, поінформованість ветеранів, швидкість адаптації, залученість лінійних керівників і рівень інцидентності). Представлені КРІ формують практичну основу для моніторингу, управлінської ескалації відхилень і обґрунтування подальшого масштабування рішення на підприємства Метінвест Холдінгу (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 – Планова зміна ключових показників (КРІ) у результаті впровадження проекту «Комунікаційний навігатор ветерана»

КРІ	Базове значення	Цільове значення	Контрольна точка
Поінформованість ветеранів: знають контактну особу / “точку входу”	50%	≥ 90%	Тиждень 12
Охоплення VetBot серед цільових підрозділів	0%	≥ 80%	Тиждень 10
Час доступу до потрібної інформації/контакту (через VetBot)	високий/неформальний	скорочення ≥ 50%	Тиждень 10–12
Скорочення часу виходу на повну продуктивність (через менторство)	базовий рівень	-20% (мін.)	1–3 місяці
Охоплення лінійних керівників інструктажем + використання гайда	не системно	≥ 85%	Тиждень 10

Частка звернень/проблем, зафіксованих і маршрутизованих через VetBot	0%	$\geq 70\%$	Тиждень 12
Рівень конфліктних/інцидентних випадків у підрозділах з ветеранами	базовий рівень	зниження $\geq 15\%$	3–6 місяців

Подані КРІ фіксують очікуваний результат проєкту в логіці «доступність каналу - охоплення - керованість звернень - прискорення адаптації - зниження ризиків»: ключовими контрольними орієнтирами виступають досягнення охоплення VetBot $\geq 80\%$ і поінформованості ветеранів $\geq 90\%$, що забезпечує вимірювану керованість комунікаційної підтримки.

Система показників дозволяє перевести проєкт «Комунікаційний навігатор ветерана» з рівня соціально важливої ініціативи у формат керованого управлінського рішення з чіткими контрольними точками, порогами результативності та можливістю порівняння «до/після». Досягнення цільових значень за відібраними КРІ створює підстави для обґрунтованого масштабування проєкту на підприємства групи МЕТІНВЕСТ та одночасно мінімізує ризик формального впровадження без реального ефекту.

3.3. Методичне обґрунтування системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів на підприємствах групи МЕТІНВЕСТ

Результати теоретико-методологічного аналізу, узагальнення міжнародних підходів та оцінка практик підприємств гірничо-металургійного комплексу дозволяють обґрунтувати необхідність переходу від розрізнених заходів підтримки до керованої, відтворюваної та вимірюваної системи внутрішніх комунікацій реінтеграції ветеранів. Така система має

забезпечувати для працівника передбачуваний маршрут повернення, а для менеджменту — контрольованість результатів, зниження ризиків дезадаптації та стабілізацію соціально-психологічного клімату у виробничих колективах.

Актуальність методичного підходу посилюється галузевою специфікою ГМК, де поєднання підвищеної небезпеки робіт, регламентованості процесів, жорстких режимів і консервативних норм взаємодії підвищує чутливість колективів до питань справедливості та доступу до ресурсів. У таких умовах комунікаційний менеджмент стає критичним чинником утримання демобілізованих працівників, профілактики конфліктності та забезпечення психологічної безпеки. Емпіричні результати оцінки практик Метінвест Холдингу та внутрішнього анкетування ветеранів підтвердили наявність процедурно-інформаційного розриву: за формального існування підтримки частина працівників не ідентифікує відповідальних контактних осіб і не має зрозумілого механізму доступу до допомоги, що формує ефект «ресурси є, але ними складно скористатися». Одночасно зафіксовано домінування запиту на персональну комунікацію та горизонтальні канали «ветеран–ветеран», що вимагає стандартизації ролей, повідомлень, точок контакту й протоколів реагування в чутливих ситуаціях.

З огляду на це методичним ядром пропонується алгоритм побудови комунікаційної стратегії реінтеграції ветеранів, який виконує функцію стандартизації управлінської практики на рівні підприємств Холдингу. Метою алгоритму є впорядкування процесу формування та впровадження стратегії через: (1) виокремлення логічно пов'язаних етапів, (2) визначення управлінських артефактів (входів/виходів) кожного етапу, (3) запровадження замкненого циклу моніторингу й коригування. Такий підхід зменшує залежність результатів реінтеграції від випадкових чинників конкретного підрозділу або стилю лінійного керівника, забезпечує єдині правила взаємодії «керівник–ветеран–колектив» і формує для працівника зрозумілу структуру комунікаційних рішень, включаючи «точку входу» та маршрут звернення по підтримку.

Методологічна основа алгоритму поєднує п'ять взаємодоповнювальних підходів. Системний підхід дозволяє розглядати реінтеграцію як керовану систему, у якій результат визначається узгодженістю ролей, каналів, повідомлень і процедур, а не сумою активностей. Процесний підхід забезпечує подання стратегії як послідовності етапів із чіткими входами, виходами та контрольними параметрами, що створює умови для масштабування в межах Холдингу. Доказове управління закладає логіку «діагностика - рішення - вимірювання - коригування», що дозволяє перейти від декларативної підтримки до управління на основі даних. Стейкхолдерський підхід і сегментація аудиторій забезпечують диференціацію повідомлень і каналів, необхідну для зниження стигми та підтримання внутрішньої справедливості. Ризик-орієнтований підхід інтегрує протоколи кризових комунікацій і реагування на інциденти як обов'язковий елемент для виробничого середовища.

Практичне застосування алгоритму передбачає використання його як нормативної рамки, у межах якої підприємство послідовно формує узгоджений набір управлінських рішень і закріплює їх у стандартизованих артефактах. На етапі діагностики здійснюється картування маршруту повернення та визначення «вузьких місць» комунікації, що дозволяє локалізувати критичні точки ризику. На етапі цілепокладання формуються вимірні показники, безпосередньо пов'язані з поінформованістю, доступністю підтримки, стабільністю зайнятості та темпами виходу на продуктивність. Етап сегментації забезпечує перехід від загального задуму до конкретних повідомлень і очікуваних поведінкових реакцій ключових груп. Центральний етап проєктування комунікаційного контуру фіксує «точку входу», маршрути звернення, порядок взаємодії з відповідальними службами, формати персонального супроводу та механізми горизонтальної підтримки. Етап затвердження забезпечує легітимність і прийнятність правил для колективу, а етап впровадження — дисципліну виконання контрольних контактів у критичні періоди повернення. Завершальний етап моніторингу формує цикл

безперервного вдосконалення через регулярний збір даних, аудит якості комунікацій і коригування повідомлень, каналів, ролей та протоколів.

Отже, методично обґрунтований алгоритм створює практичні передумови для перетворення реінтеграції ветеранів у ГМК на керований комунікаційний процес із визначеними ролями, стандартами та вимірюваними результатами. Його застосування забезпечує зниження інформаційних і процедурних бар'єрів доступу до допомоги, підвищення передбачуваності взаємодії «ветеран — підприємство», інституціоналізацію горизонтальної підтримки та зміцнення управлінської дисципліни на рівні цехів і дільниць, що сукупно сприяє утриманню ветеранів у штаті та зниженню конфліктності у виробничих колективах.

Для наочного узагальнення методики впровадження комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів на підприємствах ГМК у таблиці подано стислий алгоритм із ключовими етапами, управлінськими результатами та контрольними КРІ (табл. 3.7) . Така структуризація демонструє перехід від разових ініціатив підтримки до керованого процесу з визначеними ролями, «точкою входу» для ветерана та замкненим циклом моніторингу й коригування.

Таблиця 3.7 - Методика комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів (ГМК)

Етап	Ключовий зміст	Основний результат	КРІ
1. Діагностика	Картування «маршруту ветерана», виявлення бар'єрів і ризиків	Карта маршруту + топ-бар'єри	Визначено «точку входу», відповідальних і критичні точки
2. Цілі та КРІ	Переклад проблеми у вимірні цілі	Матриця «цілі - КРІ - пороги»	КРІ вимірні, є пороги ескалації
3. Сегментація	Аудиторії, повідомлення, канали	Матриця «аудиторія - меседж - канал»	Узгодженість меседжів, прийнятність тону
4. Дизайн контуру	«Точка входу», маршрути звернень, ролі, протоколи, «ветеран-ветеран»	Регламент контуру + RACI + протоколи	Час маршрутизації/реакції, чітка відповідальність
5. Затвердження	Легітимація правил і стандартів	Стандарт/наказ + пакет інструкцій	Підтверджені ролі, готовність підрозділів

6. Впровадження	Запуск каналів, інструктажі, менторства, старт	Факт запуску + підключення персоналу	Охоплення каналу, інструктаж керівників
7. Моніторинг і коригування	Регулярні вимірювання, аудит, коригувальні дії	Звіт M&E + план поліпшень	Поінформованість ↑, бар'єри/конфліктність ↓

Наведена методика забезпечує практичну відтворюваність і масштабованість рішення в межах підприємств Холдингу, оскільки фіксує послідовність управлінських дій, стандарти та вимірні параметри результативності. У підсумку алгоритм створює умови для зменшення інформаційних і процедурних бар'єрів, підвищення доступності підтримки та стабілізації соціально-психологічного клімату через регулярний KPI-контроль і коригувальні дії.

Практичне застосування розробленого алгоритму має низку управлінських ефектів, релевантних для промислових підприємств ГМК. По-перше, алгоритм забезпечує стандартизацію комунікаційного контуру реінтеграції та знижує ризик «розмитої відповідальності», оскільки вимагає однозначного визначення відповідальних ролей і точки входу для ветерана. По-друге, алгоритмічний підхід підвищує прозорість і передбачуваність маршруту повернення, що знижує рівень невизначеності та вторинного стресу, підсилюючи довіру до роботодавця. По-третє, закладені механізми персонального супроводу і горизонтальної підтримки дозволяють інституціоналізувати соціальний ресурс колективу, який за результатами опитування виступає одним із найсильніших чинників адаптації. По-четверте, інтеграція моніторингу та коригування забезпечує перехід до доказового управління, коли якість комунікації, доступність підтримки і результати адаптації стають вимірюваними параметрами, а управлінські рішення приймаються на основі даних. У підсумку запропонований алгоритм створює методологічну основу для впровадження комунікаційної стратегії реінтеграції як керованого процесу, що підвищує узгодженість дій між підрозділами, мінімізує стигму та конфліктність у колективах і сприяє утриманню ветеранів

у штаті та їх довгостроковій професійній інтеграції в умовах промислового виробництва.

Система моніторингу комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів є управлінським контуром, що забезпечує регулярне вимірювання результативності комунікаційних рішень, своєчасне виявлення бар'єрів доступу до підтримки та коригування стратегії на основі даних. Її запровадження зумовлене тим, що навіть наявність розвинених програм і сервісів підтримки не гарантує їх фактичної доступності для ветерана без чітких каналів інформування, визначених відповідальних осіб, передбачуваного маршруту звернення та стабільного зворотного зв'язку. В умовах промислового виробництва з підвищеними ризиками безпеки та високою роллю лінійних керівників система моніторингу виконує функцію запобігання інформаційним розривам, зниження конфліктності у колективах і підтримання керованості реінтеграційних процесів у довгостроковій перспективі.

Ключовою складовою системи моніторингу є модель показників ефективності, яка фіксує як результативні наслідки для персоналу, так і якість комунікаційних процесів. До кількісного блоку доцільно включати відсоток повернення демобілізованих працівників з контролем утримання не менше шести місяців, рівень плинності серед ветеранів у порівнянні із середнім по компанії, кількість зовнішніх ветеранів, найнятих на роботу, охоплення навчанням лінійних керівників і ветеранів, виконання плану комунікаційних заходів, а також використання інструментів підтримки як індикатор довіри та реальної працездатності системи. Якісний блок формують індикатори задоволеності ветеранів підтримкою та комунікацією, динаміка ставлення колективу до ветеранів, оцінка керівниками ефективності та темпів відновлення продуктивності ветеранів, а також показники соціально-психологічного клімату й конфліктності в підрозділах. Логіка побудови показників має забезпечувати одночасно вимірювання кінцевого результату, зокрема утримання та стабільність зайнятості, і діагностику причин відхилень

через процесні параметри, насамперед поінформованість, доступність контактів і зрозумілість процедур.

Другою складовою системи виступає інструментарій збору даних, який поєднує стандартизовані кількісні заміри та якісні методи виявлення причинно-наслідкових зв'язків. Базовим інструментом є регулярні анкетування ветеранів з визначеною періодичністю, що дозволяє фіксувати динаміку задоволеності, відчуття підтримки, рівень психологічного дискомфорту, наявність інформаційних бар'єрів і релевантність каналів комунікації. Доповнювальним каналом є опитування лінійних керівників та HR-функції щодо складності управління змішаними командами, достатності інструктивних матеріалів і потреб у додатковому навчанні. Для уточнення причин проблем і виявлення невидимих бар'єрів застосовуються глибинні інтерв'ю та фокус-групи, які дозволяють оцінити якість повідомлень, прийнятність тону комунікації, сприйняття справедливості рішень і фактори довіри до підтримки. Окремий інструмент становить моніторинг HR-аналітики, що включає облік прийняття, звільнення та причин звільнення, рівень відсутностей, лікарняних, дисциплінарних випадків і інших сигналів ризику, які в поєднанні з даними опитувань дають змогу локалізувати проблемні підрозділи. Для управління ефективністю конкретних заходів доцільно застосовувати оцінювання до і після, зокрема тестування результатів навчання керівників та відкладені заміри змін у підрозділах через оцінки ветеранів. Підсилювальним елементом виступає бенчмаркінг, який дозволяє порівнювати агреговані показники з практиками інших підприємств галузі та визначати реалістичні цільові орієнтири. Завершує інструментарій аудит комунікаційних матеріалів, що забезпечує актуальність процедурних інструкцій, пам'яток, сторінок на корпоративних ресурсах і змістовну коректність повідомлень.

Третьою складовою системи є організаційний контур управління моніторингом, який визначає відповідальність, порядок розгляду даних і механізми ухвалення рішень. Ефективною практикою є створення комітету з

реінтеграції як постійного робочого органу або інтеграція функції моніторингу в діючий орган управління персоналом. До складу такого органу мають входити керівник HR, представник вищого керівництва, відповідальний за внутрішні комунікації, представник служби психологічної підтримки, а також представник ветеранської спільноти як канал довіри і джерело практичної верифікації висновків. Регулярність засідань встановлюється відповідно до масштабу процесів і динаміки повернення, при цьому управлінська логіка передбачає розгляд звіту моніторингу, аналіз виконання показників, визначення причин відхилень і затвердження коригувальних дій із подальшим доведенням рішень до виконавців у підрозділах. Важливою умовою дієвості є фіксація рішень у протоколах, прив'язка відповідальних осіб і строків, а також включення ключових показників реінтеграції до системи оцінювання результативності управлінців, що формує персональну відповідальність за якість комунікацій та підтримки.

Четвертою складовою виступає методологія замикання циклу зворотного зв'язку, без якої моніторинг перетворюється на формальність. Система має працювати за логікою безперервного вдосконалення: збір даних, аналітична інтерпретація, управлінське рішення, зміна комунікаційних практик, повторний замір. Принципово важливим є інформування ветеранів і колективів про врахування результатів зворотного зв'язку, оскільки це підвищує довіру до інструментів опитування, знижує соціально бажані відповіді та перетворює реінтеграцію на спільно керований процес. Окремим елементом методології є управління кризовими випадками, коли моніторинг виявляє ознаки дискримінації, конфліктів або психологічних криз, і тоді має бути заздалегідь визначений маршрут реагування із залученням юридичної та психологічної підтримки, а також процедурою внутрішнього розгляду.

П'ятою складовою системи є етичні та правові умови моніторингу, що визначають допустимість, безпечність і якість даних. Оскільки оцінювання торкається чутливих аспектів психологічного стану та здоров'я, пріоритетними є конфіденційність, мінімізація збору персональних даних,

анонімізація результатів і недопущення використання інформації на шкоду працівнику. Додатково необхідно забезпечити методичну якість інструментарію, зокрема стабільність формулювань запитань для порівняння динаміки, достатню репрезентативність вибірок по підрозділах, а також контроль ризиків упередженості, що досягається поєднанням опитувань, інтерв'ю та об'єктивних показників HR-аналітики.

Шостою складовою є інформаційно-цифрове забезпечення моніторингу, яке дозволяє автоматизувати збір і обробку даних, підвищити прозорість управління та зменшити адміністративне навантаження. Доцільним є використання єдиного реєстру показників, календаря замірів, стандартизованих форм опитувань, а також дашбордів для відстеження динаміки у розрізі підприємства і підрозділів. Така цифрова підтримка забезпечує швидке виявлення відхилень, зручність звітності для комітету з реінтеграції та підвищує дисципліну виконання коригувальних рішень.

Для забезпечення керованості комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів та переходу від разових ініціатив підтримки до відтворюваної системи, доцільним є впровадження формалізованого контуру моніторингу та оцінки результативності. Такий контур має поєднувати вимірювання кінцевих ефектів адаптації з оцінюванням якості комунікаційних процесів, що дозволяє своєчасно виявляти інформаційні та процедурні бар'єри, локалізувати причини відхилень і коригувати управлінські рішення на основі даних. На рис. 3.2 подано структурну модель, яка відображає взаємозв'язок між КРІ та індикаторами результативності, інструментарієм збору даних, організаційним механізмом управління моніторингом, циклом зворотного зв'язку та етико-правовими й інформаційно-цифровими умовами функціонування системи, що у сукупності формують цикл безперервного вдосконалення і забезпечують досягнення вимірюваних управлінських результатів.

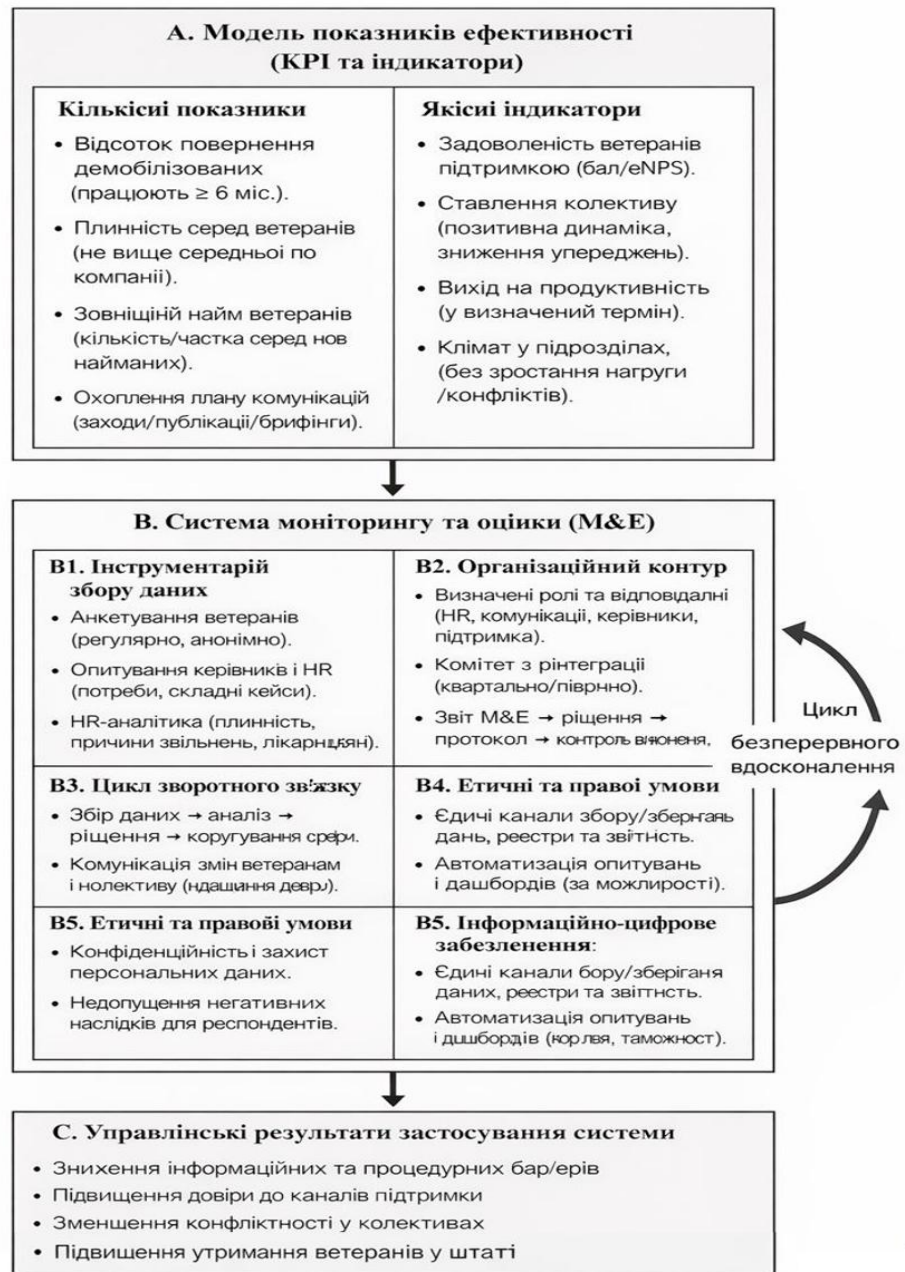


Рисунок 3.2 – Складові системи моніторингу комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів

Узагальнюючи, система моніторингу комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів на промисловому підприємстві має будуватися як інтегрована сукупність показників, інструментів збору даних, організаційного механізму ухвалення рішень, циклу зворотного зв'язку, етичних і правових запобіжників та цифрової підтримки. Її практичне застосування забезпечує перехід від декларативних програм підтримки до керованої моделі, у якій

підприємство здатне своєчасно знімати інформаційні та процедурні бар'єри, підсилювати довіру до каналів допомоги, зменшувати ризики конфліктності у колективах і підвищувати утримання ветеранів у штаті. Саме наявність формалізованого моніторингового контуру створює умови, за яких комунікаційна стратегія реінтеграції стає відтворюваною, вимірюваною і адаптивною до хвиль демобілізації та змін виробничого середовища.

У роботі обґрунтовано та практично підтверджено, що запропонований проєкт «Комунікаційний навігатор ветерана» є ефективним інструментом удосконалення комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у виробничих колективах MetInvest Холдингу, оскільки спрямований на усунення ключового бар'єра — «інформаційного вакууму» — через створення єдиної точки входу (VetBot), інституціоналізацію горизонтальної підтримки (менторство «Рівний—Рівному») та стандартизацію управлінської поведінки лінійних керівників (пакет інструкцій). Реалізація заходів забезпечує вимірювані результати за KPI (зростання поінформованості та доступності підтримки, скорочення адаптації, зниження конфліктності й ризиків плинності) та формує керований контур моніторингу й коригування, що робить рішення відтворюваним і придатним до масштабування. Економічні розрахунки підтверджують доцільність навіть у консервативному сценарії: за low-cost бюджетування очікуваний ефект суттєво перевищує витрати, а показники NPV, IRR, PI та період окупності свідчать про високу результативність інвестицій у керованість і зниження організаційних втрат під час реінтеграції ветеранів.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної магістерської роботи виконано комплексне дослідження системи комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у виробничих колективах підприємств Metinvest Холдінгу з метою обґрунтування теоретико-методичних засад побудови керованого комунікаційного контуру підтримки та розроблення практичних рекомендацій щодо його впровадження. Проведений аналіз дав змогу сформуванню цілісного уявлення про організаційні передумови й обмеження реінтеграції у виробничому середовищі, виявити ключові комунікаційні розриви, а також визначити чинники, що підвищують ризики дезадаптації, конфліктності та ранньої плинності кадрів. Відповідно до визначених завдань отримано такі результати:

Проведена систематизація трактувань засвідчила, що комунікаційний менеджмент у сучасному розумінні виходить за межі суто інформаційного забезпечення та розглядається як інтегрована управлінська функція, спрямована на формування стійких каналів, правил і механізмів обміну інформацією, знаннями та управлінськими сигналами між підрозділами, персоналом, керівництвом і зовнішніми аудиторіями, що створює передумови для координації дій, зниження втрат інформації та підвищення керованості організації.

Узагальнення теоретичних положень підтвердило, що комунікаційні стратегії є інструментом підвищення якості управлінських рішень через забезпечення своєчасності та достовірності інформаційних потоків, механізмом підтримки інновацій та обміну знаннями через відкритість і горизонтальну взаємодію, а також фактором формування довіри, залученості й лояльності персоналу; в умовах кризових впливів комунікаційний менеджмент набуває стратегічного значення, оскільки визначає швидкість адаптації, узгодженість дій і здатність організації підтримувати стабільність операцій та соціальну згуртованість.

Аналіз особливостей ГМК показав, що масштабність і багаторівневність організаційної структури, підвищені вимоги до безпеки праці, інерційність ієрархічних управлінських практик та вплив воєнних чинників формують підвищені ризики комунікаційних розривів і потребу в стандартизації каналів, процедур і зворотного зв'язку; у контексті реінтеграції ветеранів вирішальним стає якість щоденної взаємодії в системі «ветеран – керівник – колектив – HR», оскільки саме комунікаційні бар'єри (нерозуміння, відмінності стилів спілкування, недовіра, інформаційні прогалини, тригери) можуть уповільнювати адаптацію та підвищувати ризики дезінтеграції, що об'єктивує необхідність керованої комунікаційної підтримки як базової умови стійкого повернення ветеранів до професійної діяльності.

Узагальнення профілю підприємства підтвердило, що ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» функціонує не як автономний ринковий суб'єкт «класичного» типу, а як інструмент реалізації капіталомістких проєктів у металургійному та будівельно-інжиніринговому сегментах Запорізького регіону, інтегрований у вертикаль холдингу через 100% участь Metinvest B.V.; багатокomпонентна конфігурація КВЕДів і лінійно-функціональна модель управління формують можливість одночасно виконувати роль внутрішнього генерального підрядника групи та працювати на зовнішньому ринку, але водночас підсилюють потребу в стандартизованих процедурах координації та управлінської комунікації між функціями й проєктами.

Розгляд ГМК України як галузевого середовища довів, що реінтеграція ветеранів у виробничі колективи має системний масштаб і визначається поєднанням чотирьох груп викликів: медико-функціональної відповідності працівника вимогам небезпечного виробництва, психологічної реабілітації в стресогенних умовах, соціально-комунікаційних ризиків взаємодії в консервативних бригадних колективах та адміністративно-правових процедур поновлення, гарантій і супроводу. Узагальнені приклади провідних компаній галузі підтверджують, що хвиля повернення ветеранів триватиме й посилюватиметься, а тому ключовою умовою ефективності стає не наявність

окремих заходів підтримки, а інституціоналізація керованого комунікаційного контуру, який уніфікує політики та меседжі, фіксує відповідальність, забезпечує зрозумілий «маршрут повернення», розвиває навчання керівників і мінімізує стигму та конфлікти, підвищуючи передбачуваність і відтворювану якість підтримки в усіх підрозділах

Аналітична оцінка підтвердила, що система комунікаційного менеджменту реінтеграції ветеранів у Metinvest Холдінгу має ознаки зрілості та керованості, оскільки базується на уніфікованих принципах екосистеми «Шлях героя», політиці збереження робочих місць, підготовці лінійних керівників, доступі до психологічної підтримки, внутрішній інформаційній кампанії та зовнішньому позиціонуванні ветеранськодружнього роботодавця, що в сукупності забезпечує високі показники повернення і утримання демобілізованих працівників. Водночас результати опитування виявили критичні комунікаційні розриви прикладного рівня, зокрема інформаційний бар'єр і невизначеність «точки входу» для ветерана, що формують ефект «підтримка існує, але шлях доступу до неї неочевидний», а також підтвердили системність психологічних труднощів і процедурних бар'єрів повернення, які потребують стандартизованого маршруту реінтеграції та більш прикладних форматів інформування. Додатково зафіксовано високий потенціал колективної підтримки й запит на персональну та горизонтальну комунікацію «ветеран–ветеран», що обґрунтовує необхідність інституціоналізації peer-to-peer механізмів і наставництва, а подальший розвиток системи має ґрунтуватися на переході до регулярного внутрішнього моніторингу з чіткими метриками якості комунікацій, причин звільнень, динаміки адаптації та кар'єрних траєкторій ветеранів.

Сформовано проєктну пропозицію «Комунікаційний навігатор ветерана», спрямовану на усунення ключового бар'єра реінтеграції — «інформаційного вакууму» (коли близько 50% ветеранів не ідентифікують контактних осіб і механізм доступу до підтримки). Проєкт спроектовано як керований комунікаційний контур із єдиною «точкою входу» та

прогнозованим маршрутом звернення, що переводить підтримку з фрагментарних ініціатив у стандартизований механізм взаємодії «ветеран — підприємство». Архітектура рішення (VetBot + менторство «Рівний—Рівному» + пакет інструкцій для керівників) забезпечує одночасно доступність підтримки, соціальну інтеграцію та уніфікацію управлінської поведінки на лінійному рівні, створюючи основу для масштабування по підприємствах Холдингу.

Обґрунтовано ресурсну доцільність проєкту через поєднання low-cost логіки пілота, прозорого бюджету (CAPEX/OPEX) та моделі DCF із горизонтом 5 років і ставкою дисконту 15%. Розрахунки підтверджують фінансову життєздатність ініціативи: NPV є додатним у базовому, оптимістичному й песимістичному сценаріях, PI перевищує 1, а IRR є вищою за ставку дисконту, що означає економічну доцільність навіть за консервативних припущень. Таким чином, проєкт має високий запас стійкості та найбільший ефект у масштабі Холдингу завдяки тиражуванню ядра рішення, однак критично залежить від дисципліни впровадження і KPI-контролю (охоплення, поінформованість, швидкість адаптації, зниження інцидентності).

Методично обґрунтовано перехід від розрізнених заходів підтримки до керованої, відтворюваної та вимірюваної системи комунікацій реінтеграції, адаптованої до специфіки ГМК. Запропоновано алгоритм побудови комунікаційної стратегії як нормативну рамку з етапами «діагностика - цілі та KPI - сегментація - дизайн контуру - затвердження - впровадження - моніторинг і коригування», що забезпечує стандартизацію ролей, «точку входу», маршрути ескалації та замкнений цикл вдосконалення. Додатково обґрунтовано моніторинговий контур (M&E), який переводить реінтеграцію у формат доказового управління: показники поінформованості й доступності підтримки, стабільності адаптації та ризиків конфліктності стають вимірюваними параметрами, а коригувальні дії — регулярним управлінським механізмом на рівні підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безчасний О. У. Сутність комунікацій на промисловому підприємстві // Економіка і суспільство. 2018. Вип. 16. С. 247–254.
2. Бебик В. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік-релейшнз : монографія. Київ : МАУП, 2015. 440 с.
3. Шпак Н. О., Шуляр Р. В. Формування комунікацій у процесі декомпозиції завдань та інформаційних потоків на підприємстві // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2005. № 547. С. 126–132.
4. Шпак Н. О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток // Економіка і держава. 2010. № 2. С. 30–33.
5. Кошелюк Мирослав. Public Relations как деятельность по управлению социальными контекстами [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.gtmarket.ru/laboratory/expertize/2006/2122
6. Грищенко С. Комунікативний менеджмент в регіональних та місцевих органах влади [Електронний ресурс] // Комунікаційні та інформаційні функції, пов'язані з програмами та проектами розвитку. Луцьк ; Вінниця, 2005. Режим доступу: http://www.regdev.org/reg_me.pdf
7. Мазник Л., Драган О., Турчина М. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості // Економіка та суспільство. 2022. № 45. С. 596–603.
8. Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок : аналітичне дослідження / Український ветеранський фонд. Київ, 2024. 28 с.
9. Кириллова Г., Знов'як К., Доля О. Соціальна реінтеграція військовослужбовців, що брали участь у бойових діях, у мирне життя: міжнародний досвід // Економіка і суспільство. 2023. Вип. 42. С. 18–25.

10. U.S. Department of Veterans Affairs. Veterans Employment Toolkit. Common Challenges During Re-adjustment to Civilian Life [Електронний ресурс]. 2015. Режим доступу: VA.gov
11. 5 Ways to Support Veterans in the Workplace // AllOne Health Insights Newsletter. 2021.
12. Теренс Майкл С. Project communication management: five steps // PM Network. 1999. Vol. 13, No. 10. P. 71–77.
13. Гусаковська Т. О., Войт Б. Р. Система комунікацій підприємств та організацій: основні складові та особливості функціонування // Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 323–328.
14. Ветеранська програма Метінвесту стала найкращою в Україні за версією премії HR-бренд 2024 : прес-реліз Групи «Метінвест» [Електронний ресурс]. Режим доступу: (посилання не надано)
15. Єрмоленко Г. Ветерани, молодь та допомога громадам: український ГМК продовжує підтримку країни // GМК Center [Електронний ресурс]. Режим доступу: (посилання не надано)
16. Cistulli M. Israeli Defense Force Veteran Reintegration: why does the system work so well in Israel? // LSE Undergraduate Political Review. 2023. Vol. 6(1). P. 30–52.
17. Supporting the Employment of Veterans Returning from Active Duty : Presidential Memorandum (White House Archives). 2012 [Електронний ресурс]. Режим доступу: (посилання не надано)
18. Понад 800 керівників пройшли курс з лідерства під час війни : прес-реліз Групи «Метінвест». 28.06.2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: (посилання не надано)
19. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / Власенко Р. В., Гуцук І. В., Жаліло Я. А. та ін. ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 118 с. DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2025.04.

20. Принципи бізнесу, дружнього до ветеранів і ветеранок : ініціатива Міністерства у справах ветеранів України. 2024 [Електронний ресурс]. Режим доступу: (посилання не надано)
21. Про основні засади соціального захисту ветеранів війни та членів їх сімей : Закон України № 3551-ХІІ від 22.10.1993 (зі змінами).
22. Про затвердження Методичних рекомендацій з реалізації політики рівності та недискримінації у сфері праці щодо ветеранів : наказ Мінекономіки № 913-21. 2021.
23. Kryvenko V. V. Komunikatsiia: poniattia, sutnist, zmist // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 84(1). С. 71–77.
24. Мазник Л., Драган О., Турчина М. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості // Економіка та суспільство. 2022. № 45. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-45-80.
25. Дудник В. В., Корнієнко В. О. Ефективність комунікативних процесів // Матеріали конференції Вінницького політехнічного інституту. 2022. С. 1–3.
26. Saher L. Yu. Formuvannia metodychnoho aparatu otsiniuvannia efektyvnosti komunikatsiinoi diialnosti promyslovoho pidpriemstva // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 3. С. 126–134.
27. Лассуел Г. Структура і функції комунікації в суспільстві // Масова комунікація. Київ : Альянс, 2001. С. 39–45.
28. Shannon C. E., Weaver W. The Mathematical Theory of Communication. Urbana : University of Illinois Press, 1949. 125 p.
29. Кіслов Д. В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Duur_2013_3_5.pdf
30. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391>

31. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. Київ : Знання, 2011. 265 с.
32. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства // Академічний огляд. 2013. № 1(38). С. 109–113.
33. Іванченко Є. В. Послідовність формування ефективного процесу маркетингової комунікації на промисловому підприємстві // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2010. № 2. С. 189–194.
34. Вони для нас, а ми — для них: адаптація ветеранів на робочому місці [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.mh4u.in.ua/hochu-dopomogty-blyzky/vony-dlya-nas-a-my-dlya-nyh-adaptacziya-veteraniv-na-robochomu-misczi/>
35. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 524 с.
36. Магалецький А. В. Комунікаційна політика як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391>(<http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=391>)
37. Мних Є. В. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2019. 412 с.
38. Олександр Сумець. Комунікативний менеджмент: бар'єри комунікацій персоналу організацій // Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4(76). С. 134–145.
39. Офіційний сайт групи «Метінвест» [Електронний ресурс]. URL: <https://metinvestholding.com/ua>(<https://metinvestholding.com/ua>)
40. Організація виробництва : підручник / за ред. В. О. Онищенка. Київ : Ліра-К, 2020. 532 с.

41. Павленко І. Г. Комунікаційна політика як елемент системи маркетингу підприємства у процесах сучасного комунікаційного суспільства // Академічний огляд. 2013. № 1(38). С. 109–113.
42. Пілько А. Д., Лукан О. М. Сучасні тенденції розвитку моделей маркетингових комунікацій // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2011. Вип. VII, Т. 2. С. 253–260.
43. Почепцов Г. Г. Стратегічні комунікації : навч. посіб. Київ : Студцентр, 2018. 210 с.
44. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навч. посіб. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.
45. Романов Т. В., Чередниченко О. М. Управління комунікаціями та шляхи подолання комунікаційних бар'єрів у проектах // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. № 3(43). С. 99–106. URL: http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12rtvkbp.pdf
46. Ромат Є. В. Маркетингові комунікації : підручник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Студцентр, 2024. 384 с. ISBN 978-966-7530-62-4.
47. Saher L. Yu. Formuvannya metodychnoho aparatu otsiniuvannya efektyvnosti komunikatsiinoi diialnosti promyslovoho pidpryiemstva // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 3. С. 126–134.
48. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» (нова редакція). Запоріжжя, 2023. 24 с.
49. Телетов О., Івашова Н. Оцінка якості комунікацій промислових підприємств на прикладі хімічної галузі // Маркетинг в Україні. 2009. № 4. С. 17–21.
50. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021 рік. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати [Електронний ресурс]. URL: https://opendatabot.ua/c/43417450

51. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2022 рік. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати [Електронний ресурс]. URL: https://opendatabot.ua/c/43417450
52. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2023 рік. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати [Електронний ресурс]. URL: https://opendatabot.ua/c/43417450
53. Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2024 рік. Баланс (Звіт про фінансовий стан). Звіт про фінансові результати [Електронний ресурс]. URL: https://opendatabot.ua/c/43417450
54. Сагер Л.Ю. Удосконалення категорійного апарату комунікацій у системі управління підприємством / Л.Ю. Сагер // Економічний простір. – 2012. – №64. – С. 243-254.
55. Toyota (Toyota UK Magazine). *What is an Andon Cord?* URL: <https://mag.toyota.co.uk/what-is-an-andon-cord/>.
56. YouControl : аналітична система для перевірки контрагентів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/>
57. Clarity Project : аналітична платформа відкритих даних [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://clarity-project.info/>
58. McFee & Röders. 2025. FBA Policy Brief A Community-Based Approach to Veterans' Reintegration in Ukraine. Thematic Policy Brief Series - Ukrainian Veterans' Reintegration. Stockholm: Folke Bernadotte Academy. https://fba.se/media/im5kxs2i/fba-policy-brief-a-community-based-approach-to-veterans-reintegration-in-ukraine.pdf?utm_source
59. Natalia Samoliuk, Halyna Mishchuk, Yuriy Bilan and Vita Krol (2025). Socioeconomic integration of military veterans in Ukraine: Public perceptions and policy challenges. *Problems and Perspectives in Management*, 23(4), 232-246. doi:10.21511/ppm.23(4).2025.17

60. Metinvest Media : медіапортал Групи «Метінвест» [Електронний ресурс].
– Режим доступу: <https://metinvest.media/>.
61. Правдін І. МОДЕЛЮВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ // Збірник наук. праць 92-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності» (м. Київ, 17 квіт. – 17 трав. 2025 р.). Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2025. С. –.
62. Калінін О., Правдін І. Комунікаційні стратегії реінтеграції ветеранів // XIII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем» (м. Кропивницький, Україна, 3 груд. 2025 р.) : тези доповідей. Кропивницький, 2025. С. –.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А1 – Узагальнена організаційно-економічна характеристика ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Повна назва	ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» (LIMITED LIABILITY COMPANY «METINVEST SICHSTEEL»)
Код ЄДРПОУ	43417450
Місцезнаходження	69008, Україна, Запорізька обл., м. Запоріжжя, шосе Південне, 74, каб. 9
Дата державної реєстрації	19.12.2019 р.
Засновник (100 % частка)	METINVEST B.V., Нідерланди
Кінцевий бенефіціар	Рінат Ахметов (непрямий вирішальний вплив)
Статутний капітал	365 125,5 тис. грн
Базовий вид діяльності (КВЕД)	71.12 – інжиніринг, технічне консультування
Ключові додаткові види діяльності	24.10, 24.52 – металургія; 41.10–42.99 – будівництво; 46.19, 46.63, 46.69, 46.90 – оптова торгівля машинами та устаткуванням; 68.20 – операції з нерухомістю; 70.22 – консалтинг з управління; 72.19 – R&D
Характер участі у групі	Підприємство групи «Метінвест», потенційний центр реалізації інфраструктурних та промислових проєктів у м. Запоріжжя
Середньооблікова чисельність персоналу (кількість працівників на кінець року)	1 особа (2021–2022 рр.), 301 особа (2023 р.), 334 особи (2024 р.)

Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2021 рік



Фінансова звітність за 2021 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 74, КАБІНЕТ 9
(ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450)

Дата звіту	24.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	68.50	71.60
Гроші та їх еквіваленти	1165	270.40	139.80
Інші оборотні активи	1190	1 510.30	3 221.70
Усього за розділом II	1195	1 849.20	3 433.10

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/43417450> [18];

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	1 849.20	3 433.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	8 305.00	17 855.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-6 879.30	-14 676.80
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 425.70	3 178.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	15.90	30.20
розрахунками з бюджетом	1620	37.70	43.80
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	369.90	180.90
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	423.50	254.90
Баланс	1900	1 849.20	3 433.10

Звіт про фінансові результати

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Інші доходи	2160	0.70	0.00
Інші витрати	2165	9 509.80	8 276.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	0.70	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	9 509.80	8 276.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-9 509.10	-8 276.80
Податок на прибуток	2300	-1 711.60	-1 489.80
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-7 797.50	-6 787.00

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2022 рік



Фінансова звітність за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 74, КАБІНЕТ 9
(ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450)

Дата звіту	24.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	1

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	
знос	1012	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	0.00	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	71.60	113.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	139.80	50.80
Інші оборотні активи	1190	3 221.70	4 709.90
Усього за розділом II	1195	3 433.10	4 874.10

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/43417450> [19];

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Баланс	1300	3 433.10	4 874.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	17 855.00	26 105.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-14 676.80	-21 456.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 178.20	4 648.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	30.20	77.80
розрахунками з бюджетом	1620	43.80	28.80
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	180.90	118.90
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	254.90	225.50
Баланс	1900	3 433.10	4 874.10

Звіт про фінансові результати

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Б

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші доходи	2160		0.70
Інші витрати	2165	8 267.80	9 509.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	0.00	0.70
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	8 267.80	9 509.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-8 267.80	-9 509.10
Податок на прибуток	2300	-1 488.20	-1 711.60
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-6 779.60	-7 797.50

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

ДОДАТОК В

Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2023 рік



Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 74, КАБІНЕТ 9
(ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450)

Дата звіту	29.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Лящина Олена Володимирівна
КАТОТГГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	301

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	0.00	35 113.30
первісна вартість	1011		39 660.40
знос	1012		4 547.10
Інші необоротні активи	1090	4 709.90	6 401.20
Усього за розділом I	1095	4 709.90	41 514.50
II. Оборотні активи Запаси	1100		94 306.90
Поточна дебіторська заборгованість	1155	113.40	317 153.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	50.80	319.10
Інші оборотні активи	1190		16 530.90

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/43417450> [20];

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом II	1195	164.20	428 310.00
Баланс	1300	4 874.10	469 824.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	365 125.50	365 125.50
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-21 456.40	-29 220.40
Неоплачений капітал	1425	339 020.50	334 720.50
Усього за розділом I	1495	4 648.60	1 184.60
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		56 785.00
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	77.80	235 935.00
розрахунками з бюджетом	1620	28.80	15 631.00
розрахунками зі страхування	1625		1 830.20
розрахунками з оплати праці	1630	118.90	6 422.10
Інші поточні зобов'язання	1690		152 036.60
Усього за розділом III	1695	225.50	411 854.90
Баланс	1900	4 874.10	469 824.50

Звіт про фінансові результати

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	347 700.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	240 519.20	0.00
Інші доходи	2160	11 778.10	0.00
Інші витрати	2165	128 414.20	8 267.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	359 478.10	0.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	368 933.40	8 267.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-9 455.30	-8 267.80
Податок на прибуток	2300	-1 691.30	-1 488.20
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-7 764.00	-6 779.60

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

ДОДАТОК Г

Фінансова звітність ТОВ «МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ» за 2024 рік



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ"
ЗАПОРІЗЬКА ОБЛ., М. ЗАПОРІЖЖЯ, ПІВДЕННЕ ШОСЕ, БУД. 74, КАБІНЕТ 9
(ТОВ "МЕТІНВЕСТ СІЧСТАЛЬ")

Код за ЄДРПОУ: [43417450](https://opendatabot.ua/c/43417450)

Дата звіту	16.04.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Лящина Олена Володимирівна
КАТОТТГ	UA23060070010385728
Кількість працівників	334

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	6 043.00	3 915.00
первісна вартість	1001	7 710.00	8 152.00
накопичена амортизація	1002	1 667.00	4 237.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27 111.00	22 706.00
Основні засоби	1010	1 960.00	4 667.00
первісна вартість	1011	4 840.00	8 836.00
знос	1012	2 880.00	4 169.00
Відстрочені податкові активи	1045	6 401.00	9 710.00
Усього за розділом I	1095	41 515.00	40 998.00

Джерело: <https://opendatabot.ua/c/43417450> [21];

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
II. Оборотні активи Запаси	1100	94 307.00	204 665.00
Виробничі запаси	1101	8 302.00	6 300.00
Незавершене виробництво	1102	85 012.00	122 485.00
Товари	1104	993.00	75 880.00
Поточні біологічні активи	1110		0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	230 730.00	249 477.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	82 446.00	11 526.00
з бюджетом	1135		1 606.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 978.00	12 316.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	319.00	100.00
Рахунки в банках	1167	319.00	100.00
Витрати майбутніх періодів	1170	327.00	605.00
Інші оборотні активи	1190	16 203.00	302.00
Усього за розділом II	1195	428 310.00	480 597.00
Баланс	1300	469 825.00	521 595.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	365 126.00	365 126.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-29 220.00	-44 295.00
Неоплачений капітал	1425	334 721.00	334 721.00
Усього за розділом I	1495	1 185.00	-13 890.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	235 935.00	412 004.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 631.00	2 312.00
розрахунками зі страхування	1625	1 830.00	1 827.00
розрахунками з оплати праці	1630	6 422.00	7 434.00
за одержаними авансами	1635	24 618.00	33.00
Поточні забезпечення	1660	56 785.00	58 140.00
Інші поточні зобов'язання	1690	127 419.00	53 735.00
Усього за розділом III	1695	468 640.00	535 485.00
Баланс	1900	469 825.00	521 595.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	653 099.00	347 700.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	567 001.00	240 519.00

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Валовий: прибуток	2090	86 098.00	107 181.00
Інші операційні доходи	2120	957.00	11 778.00
Адміністративні витрати	2130	79 747.00	71 670.00
Витрати на збут	2150	20 437.00	12 686.00
Інші операційні витрати	2180	5 488.00	44 058.00
збиток	2195	18 617.00	9 455.00
Інші доходи	2240	233.00	
збиток	2295	18 384.00	9 455.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	3 309.00	1 691.00
збиток	2355	15 075.00	7 764.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-15 075.00	-7 764.00

Елементи операційних витрат

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ Г

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	1 090.00	628.00
Витрати на оплату праці	2505	256 515.00	235 420.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 170.00	38 278.00
Амортизація	2515	3 959.00	4 587.00
Інші операційні витрати	2520	158 670.00	102 447.00
Разом	2550	465 404.00	381 360.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
-------------	-----------	------------------------	--

[Clarity Project](#) - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

ДОДАТОК Г

Методика бальної оцінки

S/W (внутрішні чинники):
 Важливість (1–5) × Рівень прояву/керованості (1–5) = Підсумок (1–25)

O/T (зовнішні чинники):
 Ймовірність (1–5) × Сила впливу (1–5) = Підсумок (1–25)

Таблиця Г.1 – **SWOT-матриця з бальною оцінкою**
Strengths – сильні сторони (внутрішні)

S	Формулювання (під тему комунікаційної реінтеграції)	Важливість	Рівень	Підсумок
S1	Наявність розвинутої корпоративної інфраструктури внутрішніх комунікацій і HR-процедур у великій групі підприємств	5	4	20
S2	Публічна та внутрішня легітимація підтримки ветеранів як корпоративного пріоритету, що знижує бар'єр впровадження стандартів	5	4	20
S3	Досвід масштабних внутрішніх навчань/інформкампаній для керівників і колективів (канали, формати, дисципліна повідомлень)	4	4	16
S4	Можливість стандартизувати підходи на рівні Холдингу й тиражувати практики між підприємствами	5	3	15
S5	Репутаційний капітал і зовнішня видимість ветеранських ініціатив, що підсилює довіру до комунікацій	4	3	12

Weaknesses – слабкі сторони (внутрішні)

W	Формулювання (під тему комунікаційної реінтеграції)	Важливість	Рівень (проблемності)	Підсумок
W1	Нерівномірність управлінських стилів і комунікаційної компетентності лінійних керівників у різних підрозділах	5	4	20
W2	Висока частка виробничих колективів із консервативними нормами взаємодії, ризику стигматизації та “міфів”	5	4	20
W3	Дефіцит часу в керівників на системні 1:1, зворотний зв'язок і супровід, що знижує якість підтримки “в полі”	4	4	16
W4	Фрагментарність даних про потреби ветеранів і колективів, слабка регулярність вимірювань і зворотного зв'язку	4	3	12
W5	Ризик перевантаження комунікаційними повідомленнями без чіткого “одного вікна” для ветерана	3	3	9

Opportunities – можливості (зовнішні)

O	Формулювання (під тему комунікаційної реінтеграції)	Ймовірність	Вплив	Підсумок
O1	Розвиток національних принципів “ветерансько-дружнього бізнесу” та методичних підходів до недискримінації	5	4	20
O2	Партнерство з ветеранськими організаціями/фондами та	4	4	16

	державними структурами для підсилення сервісів і навігації			
O3	Інституційна підтримка теми DEI/інклюзії та суспільний запит на якісну реінтеграцію	4	4	16
O4	Цифровізація внутрішніх комунікацій: “гайд ветерана”, контактна точка, мікронавчання керівників, опитування	4	3	12
O5	Використання найкращих міжнародних практик адаптації ветеранів на робочому місці	3	4	12

Threats – загрози (зовнішні)

T	Формулювання (під тему комунікаційної реінтеграції)	Ймовірність	Вплив	Підсумок
T1	Зростання хвилі демобілізації та збільшення кількості кейсів із комплексними потребами (здоров'я/психіка/право)	5	5	25
T2	Ризики тригерів і кризових епізодів у стресогенному виробничому середовищі, що може породжувати конфлікти	4	5	20
T3	Інформаційні викривлення/чутки в бригадах (“привілеї ветеранів”), що підривають довіру до політики компанії	4	4	16
T4	Висока плинність кадрів/міграційні процеси та втома персоналу, що ускладнює утримання ветеранів	4	4	16
T5	Регуляторні та процедурні ускладнення щодо гарантій/пільг, що при слабкій комунікації перетворюються на конфлікти	3	4	12

Опитування

Розділ 2: Досвід реінтеграції та адаптації

1. **Наскільки складною для Вас була адаптація до робочого середовища після повернення зі служби?**
 - Дуже складно
 - Скоріше складно
 - Ні складно, ні легко
 - Скоріше легко
 - Дуже легко
2. **Чи відчували Ви труднощі, пов'язані з необхідністю розуміння нових робочих процесів та процедур після повернення до цивільного життя?**
 - Так
 - Ні
 - Важко відповісти
3. **Наскільки складно Вам було відновити або здобути професійні навички, необхідні для поточної роботи?**
 - Дуже складно
 - Скоріше складно
 - Ні складно, ні легко
 - Скоріше легко
 - Дуже легко
4. **Чи стикалися Ви з труднощами у взаємодії та комунікації з колегами-ветеранами (якщо такі були) або іншими співробітниками на робочому місці?**
 - Так, з колегами-ветеранами
 - Так, з іншими співробітниками
 - Ні, не стикався/лася
 - Важко відповісти
5. **Чи відчували Ви психологічний дискомфорт або інші емоційні труднощі, що впливали на Вашу адаптацію до робочого середовища?**
 - Так, часто
 - Так, іноді
 - Рідко
 - Ніколи не відчував/ла
 - Важко відповісти

6. **Чи були у Вас проблеми з отриманням необхідної інформації або ресурсів, що ускладнювало Вашу адаптацію до робочого місця (наприклад, про доступні програми підтримки, корпоративні політики тощо)?**
- Так, постійно
 - Так, іноді
 - Ні, інформації було достатньо
 - Не потребував/ла додаткової інформації

Розділ 3: Комунікація та інформаційна підтримка

1. **Як Ви оцінюєте якість комунікації від МСС щодо програм підтримки ветеранів (до, під час, після повернення)?**
- Дуже низька
 - Низька
 - Середня
 - Висока
 - Дуже висока
 - Не знаю про такі програми
2. **Якими каналами комунікації Ви б хотіли отримувати інформацію про підтримку ветеранів на підприємстві? (Можна вибрати кілька варіантів)**
- Електронна пошта
 - Особиста розмова з HR/куратором
 - Корпоративні месенджери (Teams, Viber, Telegram тощо)
 - Корпоративні збори/зустрічі
 - Корпоративна газета/журнал
 - Через побратимів/інших ветеранів
 - Інше (будь ласка, уточніть): _____
3. **Наскільки повною та зрозумілою була для Вас інформація про:**
- Ваші права та гарантії після повернення: (1-5 балів, де 1-зовсім не повно, 5- дуже повно)
 - Доступні програми підтримки (психологічна, медична, юридична): (1-5 балів)
 - Можливості навчання та розвитку: (1-5 балів)
 - Зміни в організації чи колективі під час Вашої відсутності: (1-5 балів)
4. **Чи відчуваєте Ви, що керівництво Вашого підрозділу розуміє специфіку потреб ветеранів та готове йти назустріч?**

- Так, безумовно
 - Скоріше так
 - Важко сказати
 - Скоріше ні
 - Ні, зовсім не розуміє
5. **Чи відчуваєте Ви підтримку від колег у колективі?**
- Так, відчуваю повну підтримку
 - Скоріше так
 - Частково
 - Скоріше ні
 - Ні, не відчуваю
6. **Чи є на підприємстві особа або відділ, до якого Ви можете звернутися з будь-якими питаннями чи проблемами, пов'язаними з реінтеграцією?**
- Так, і я знаю, хто це
 - Так, але я не впевнений, хто саме
 - Не знаю
 - Ні
7. **Наскільки ефективними, на Вашу думку, є існуючі ветеранські спільноти/організації в межах МСС у комунікації та підтримці?**
- Дуже ефективні
 - Ефективні
 - Середньо ефективні
 - Мало ефективні
 - Не ефективні
 - Не знаю про такі

Розділ 4: Пропозиції та побажання

1. **Які додаткові формати комунікації або інформаційні матеріали могли б, на Вашу думку, покращити процес Вашої реінтеграції?** (Відкрите поле)
 - Приклад: зустрічі з керівництвом, менторські програми, групи підтримки, інформаційні буклети, вебінари тощо.
2. **Що, на Вашу думку, МСС може зробити, щоб покращити адаптацію та психологічний комфорт ветеранів у колективі?** (Відкрите поле)
3. **Чи є ще щось, що Ви хотіли б додати щодо Вашого досвіду реінтеграції та комунікації?** (Відкрите поле)

Таблиця Д.1 - Результати опитування демобілізованих працівників щодо досвіду реінтеграції та якості комунікаційної підтримки в Метінвест Холдінгу, n = 47

Блок анкети та показник	Варіанти відповіді	К-ть	%
Розділ 2. Досвід реінтеграції та адаптації			
Складність адаптації після повернення	Дуже складно	9	19,1
	Скоріше складно	13	27,7
	Ні складно, ні легко	15	31,9
	Скоріше легко	8	17,0
	Дуже легко	2	4,3
Труднощі через нові процеси та процедури	Так	26	55,3
	Ні	17	36,2
	Важко відповісти	4	8,5
Складність відновлення або здобуття навичок	Дуже складно	7	14,9
	Скоріше складно	12	25,5
	Ні складно, ні легко	17	36,2
	Скоріше легко	9	19,1
	Дуже легко	2	4,3
Труднощі у взаємодії та комунікації на роботі	Так, з колегами-ветеранами	9	19,1
	Так, з іншими співробітниками	14	29,8
	Ні, не стикався/лася	18	38,3
	Важко відповісти	6	12,8
Психологічний дискомфорт, що впливав на адаптацію	Так, часто	8	17,0
	Так, іноді	18	38,3
	Рідко	11	23,4
	Ніколи не відчував/ла	6	12,8
	Важко відповісти	4	8,5
Проблеми з отриманням інформації або ресурсів	Так, постійно	10	21,3
	Так, іноді	19	40,4
	Ні, інформації було достатньо	12	25,5
	Не потребував/ла додаткової інформації	6	12,8
Розділ 3. Комунікація та інформаційна підтримка			
Оцінка якості комунікації щодо програм підтримки	Дуже низька	6	12,8
	Низька	9	19,1
	Середня	16	34,0
	Висока	10	21,3
	Дуже висока	2	4,3
	Не знаю про такі програми	4	8,5

Блок анкети та показник	Варіанти відповіді	К-ть	%
Бажані канали отримання інформації про підтримку	Особиста розмова з HR/куратором	29	61,7*
	Через побратимів/інших ветеранів	25	53,2*
	Корпоративні месенджери	22	46,8*
	Корпоративні збори/зустрічі	20	42,6*
	Електронна пошта	18	38,3*
	Корпоративна газета/журнал	9	19,1*
	Інше	4	8,5*
Повнота інформації, середній бал 1–5	Права та гарантії після повернення	3,0	–
	Доступні програми підтримки	2,8	–
	Можливості навчання та розвитку	2,7	–
	Зміни в організації чи колективі	3,1	–
Готовність керівництва підрозділу йти назустріч	Так, безумовно	9	19,1
	Скоріше так	18	38,3
	Важко сказати	10	21,3
	Скоріше ні	7	14,9
	Ні, зовсім не розуміє	3	6,4
Підтримка від колег у колективі	Повна підтримка	13	27,7
	Скоріше так	16	34,0
	Частково	12	25,5
	Скоріше ні	4	8,5
	Ні, не відчуваю	2	4,3
Наявність контактної особи або відділу підтримки	Так, і я знаю, хто це	12	25,5
	Так, але я не впевнений, хто саме	24	51,1
	Не знаю	8	17,0
	Ні	3	6,4
Ефективність ветеранських спільнот у межах підприємства	Дуже ефективні	5	10,6
	Ефективні	9	19,1
	Середньо ефективні	12	25,5
	Мало ефективні	8	17,0
	Не ефективні	4	8,5
	Не знаю про такі	9	19,1

* Питання з множинним вибором, тому сума відсотків за рядком може перевищувати 100%

Таблиця Є.1 — План реалізації проєктної пропозиції «Комунікаційний навігатор ветерана»

Етап і строки	Ключові роботи	Відповідальні	Вихідний результат	Контрольна точка
1. Підготовчий (Тиждень 1–2)	Формування єдиної бази контактів і маршрутів звернень; підготовка структури меню VetBot; підготовка текстів для чат-бота; розробка коротких інструкцій для лінійних керівників; визначення критеріїв відбору менторів	HR-відділ (власник), автор проєкту, профільні служби підтримки	Узгоджена контактна база; затверджене меню і тексти VetBot; фінальна версія інструкцій; регламент відбору менторів	«Контент готовий до запуску»
2. Технічний (Тиждень 3–6)	Розробка/налаштування VetBot у Viber/Telegram; тестування сценаріїв («SOS», «пільги та виплати», «здоров'я», «зворотний зв'язок»); налаштування статистики (кількість користувачів, натискання розділів); підготовка QR-матеріалів; друк/підготовка	ІТ-відділ / практиканти, HR (контент), автор проєкту (координація)	Пілотна версія VetBot; інструкції в готовому форматі; QR-плакати/стікери; базова аналітика	«VetBot працює та протестований»

	кишенькових інструкцій			
3. Впроваджува льний (Тиждень 7–10)	Комунікаційний запуск у цехах: розміщення QR у роздягальнях/їдальнях/на інформаційних стендах; 15-хв інструктажі для майстрів і начальників дільниць; первинне підключення персоналу до VetBot; старт збору зворотного зв'язку через бот; підготовка перших пар «ветеран–ментор»	Начальники цехів, HR, лінійні керівники, IT (підтримка)	80% охоплення VetBot серед цільових підрозділів; керівники пройшли інструктаж; канал зворотного зв'язку запущено	«Охоплення VetBot \geq 80%»
4. Підтримує та стабілізаційний (Тиждень 11–12)	Фактичне призначення менторів; короткі інструкції для менторів; моніторинг звернень через VetBot; точкове уточнення контенту; підсумкове опитування ветеранів щодо поінформованості й доступності підтримки	HR, ментори, лінійні керівники	Запущені пари «ветеран–ментор»; узгоджені коригування; проміжний звіт за KPI	«Поінформованість ветеранів \geq 90%»

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Є.2 — Дорожня карта запровадження проекту «Комунікаційний навігатор ветерана»

Етап	Період реалізації	Ключові роботи	Відповідальні	Ключові результати	Контрольна точка (дата)
------	-------------------	----------------	---------------	--------------------	-------------------------

				(deliverables)	
1. Підготовчий	01.03.2026–14.03.2026	Формування єдиної бази контактів і маршрутів звернень; підготовка структури меню VetBot; підготовка текстів для чат-бота; розробка коротких інструкцій для лінійних керівників; визначення критеріїв відбору менторів	HR-відділ (власник), автор проєкту, профільні служби підтримки	Узгоджена контактна база; затверджене меню і тексти VetBot; фінальна версія інструкцій; регламент відбору менторів	«Контент готовий до запуску» (14.03.2026)
2. Технічний	15.03.2026–11.04.2026	Розробка/налаштування VetBot у Viber/Telegram; тестування сценаріїв («SOS», «пільги та виплати», «здоров'я», «зворотний зв'язок»); налаштування статистики; підготовка QR-матеріалів; друк/підготовка кишенькових інструкцій	IT-відділ / практиканти, HR (контент), автор проєкту (координатор)	Пілотна версія VetBot; інструкції в готовому форматі; QR-плакати/стікери; базова аналітика	«VetBot працює та протестований» (11.04.2026)
3. Впроваджувальний	12.04.2026–09.05.2026	Комунікаційний запуск у цехах (QR у роздягальнях/їдальнях/на стендах); 15-хв інструктажі для майстрів і начальників дільниць; первинне підключення персоналу до VetBot; старт збору зворотного зв'язку; підготовка перших пар «ветеран-ментор»	Начальники цехів, HR, лінійні керівники, IT (підтримка)	80% охоплення VetBot серед цільових підрозділів; керівники пройшли інструктаж; канал зворотного зв'язку запущено	«Охоплення VetBot \geq 80%» (09.05.2026)

4. Підтримуючі та стабілізаційні	10.05.2026–23.05.2026	Фактичне призначення менторів; короткі інструкції для менторів; моніторинг звернень через VetBot; точкове уточнення контенту; підсумкове опитування ветеранів щодо поінформованості й доступності підтримки	HR, ментори, лінійні керівники	Запущені пари «ветеран–ментор»; узгоджені коригування ; проміжний звіт за КРІ	«Поінформованість ветеранів $\geq 90\%$ » (23.05.2026)
----------------------------------	-----------------------	---	--------------------------------	---	--

Методика розрахунку економічного ефекту для масштабу Холдингу

Ефект доцільно оцінювати як суму трьох вимірюваних компонентів:

1. Економія від прискорення адаптації (через менторство):
 $E_1 = V \times \Delta T \times 5 \times Cd$
2. Економія від зниження ранньої плинності (уникнення хоча б частини звільнень у перші місяці):
 $E_2 = Q \times C_{turn}$, де Q — кількість запобіглих ранніх звільнень за рік.
3. Економія управлінського часу (менше «ручних» консультацій і ескалацій завдяки VetBot і стандартизації):
 $E_3 = V \times H \times Ch$, де H — зекономлені години на одного ветерана, Ch — вартість години управлінського ресурсу.

Ілюстративний розрахунок річного ефекту (масштаб Холдингу)

За наведеними припущеннями: $V = 400$, $\Delta T = 1,6$ тижня, $Cd = 1\,500$ грн/день:

1. Прискорення адаптації:
 $E_1 = 400 \times 1,6 \times 5 \times 1\,500 = 4\,800\,000$ грн/рік
2. Уникнення ранньої плинності (консервативно):
 Припустимо, що проєкт дозволяє уникнути лише 8 ранніх звільнень на рік у межах Холдингу:
 $E_2 = 8 \times 50\,000 = 400\,000$ грн/рік
3. Економія часу HR/керівників (мінімально):
 Припустимо, VetBot і «єдина точка входу» зменшують ручні консультації та пошук контактів на 2 години на одного ветерана:
 $E_3 = 400 \times 2 \times 300 = 240\,000$ грн/рік

Сумарний економічний ефект: $E = 4\,800\,000 + 400\,000 + 240\,000 = 5\,440\,000$ грн/рік

Порівняння ефекту з бюджетом і управлінський висновок

За представленою моделлю прямі витрати першого року становлять:

$$552\,000 \text{ грн (разові)} + 402\,000 \text{ грн (підтримка)} = 954\,000 \text{ грн у перший рік.}$$

Навіть за консервативним підходом річний ефект = 5,44 млн грн суттєво перевищує прямі витрати. Це означає, що проєкт має високу економічну доцільність у масштабі Холдингу за рахунок ефекту тиражування: ядро рішення створюється один раз, а вигоди накопичуються пропорційно кількості ветеранів і майданчиків. Критичною умовою підтвердження ефекту є дисципліноване впровадження трьох компонентів одночасно: VetBot як «точка входу», менторство як механізм соціальної стабілізації та інструкції керівників як інструмент стандартизації поведінки й зниження конфліктності; саме їх синхронізація забезпечує перехід від «наявності ресурсів» до їх фактичної доступності та вимірюваного результату.

Таблиця 3.1 – Економічне обґрунтування проєкту «Комунікаційний навігатор ветерана»

Блок	Стаття (що фінансуємо / що робимо)	Касові витрати (перший рік), грн	Еквівалент внутрішніх ресурсів (оцінка), грн	Очікуваний ефект (економічний зміст)	КРІ контролю	Методика / формула розрахунку ефекту
Центральна стандартизація (для масштабування)	Розробка корпоративного стандарту контенту, маршрутів звернень, шаблонів повідомлень, правил ескалації, макетів QR та гайдів	120 000	90 000–120 000	Забезпечує однакову «якість входу» та усуває фрагментарність між майданчиками, знижує втрати від незгодженості	Наявність єдиного стандарту; частка майданчиків, що працюють за шаблоном $\geq 90\%$	Ефект не рахується окремо, є передумовою реалізації E_1-E_3 ; контроль через покриття стандартом
Цифровий компонент (VetBot)	Розробка/налаштування VetBot (ядро), мульти-майданчिकове меню, аналітика використання	240 000	75 000–105 000	Скорочує «час пошуку» контактів і процедур, зменшує ручну маршрутизацію запитів	Охоплення VetBot серед цільових підрозділів $\geq 80\%$; поінформованість ветеранів $\geq 90\%$	$E_3 = V \times H \times Ch$, де H — зекономлені години ручних консультацій/пошуку, Ch — вартість години управлінського ресурсу
Цифрова інфраструктура	Хостинг/захист/резервування/техпідтримка, мінімальна експлуатація	120 000	20 000–30 000	Забезпечує безперервність сервісу, зменшує ризику	Доступність сервісу $\geq 99\%$; актуальність контактної бази	Непрямий ефект: зменшення ризику втрат E_1-E_3 через простої; контроль через SLA

				«відмови» каналу підтримки	(оновлення ≤ 5 роб. днів)	
Матеріали впровадження (локальний рівень)	Друк/розміщення QR-плакатів, стікерів, інформаційних матеріалів, кишенькових гайдів для керівників	120 000	35 000–50 000	Прискорює підключення, забезпечує видимість каналів, знижує бар'єр входу	Частка керівників, що отримали інструкції $\geq 90\%$; частка підключених через QR $\geq 60\%$	Ефект відображається через зростання охоплення та поінформованості: KPI - вплив на E ₁ , E ₂
Організаційний компонент (менторство «Рівний—Рівному»)	Запуск і адміністрування менторських пар; короткі інструкції; нематеріальна мотивація (відзнаки, сертифікати)	120 000	150 000–210 000	Скорочує адаптацію та зменшує втрати продуктивності у період повернення	Скорочення часу виходу на продуктивність на 20–30%; частка ветеранів із ментором $\geq 70\%$	$E_1 = V \times \Delta T \times 5 \times Cd$, де ΔT — скорочення в тижнях, Cd — цінність продуктивного дня
Управлінський компонент (інструкції керівників)	Пакет інструкцій/чеклистів; інструктажі (15–20 хв); правила реагування та ескалації	60 000	120 000–160 000	Зниження конфліктності та психосоціальних інцидентів; мінімізація ризику раннього звільнення	Зниження конфліктів/скарг; зменшення частки «не знаю куди звернутися»; проходження інструктажу $\geq 85\%$	Ефект відображається через $E_2 = Q \times C_{turn}$, де Q — уникнені ранні звільнення
M&E (моніторинг та оцінка)	Опитування, аналітика, квартальні звіти, коригування контенту за даними	60 000	70 000–90 000	Підтверджує результативність і забезпечує цикл постійного вдосконалення	KPI за планом: поінформованість $\geq 90\%$; охоплення VetBot $\geq 80\%$; частка позитивних	Підтримує точність оцінок E ₁ –E ₃ ; дає фактичні значення V, ΔT , H, Q

					оцінок підтримки	
Резерв на ризики	Дрібні доопрацювання, непередбачені витрати, локальні коригування	90 000	0	Підвищує стійкість реалізації та знижує ймовірність зриву показників	Відсутність критичних зупинок/провалів в запуску	Непрямий ефект: збереження E_1-E_3 через запобігання відхиленням
Разом (перший рік)	Сукупний бюджет (касовий + еквівалент ресурсів)	930 000	560 000–765 000	Сукупний очікуваний ефект = $E_1 + E_2 + E_3$	Комплекс КРІ (охоплення, поінформованість, адаптація, утримання)	$E_1 + E_2 + E_3$

Примітка: оцінка ефекту виконується за фактичними даними пілота та масштабування: V — кількість ветеранів/рік, ΔT — скорочення адаптації (тижні), C_d — цінність продуктивного дня, H — зекономлені години, C_h — вартість години ресурсу, Q — уникнені звільнення, C_{turn} — вартість заміни працівника. Джерело: розраховано автором.

Таблиця І.1 – Дорожня карта впровадження керованої системи внутрішніх комунікацій СІП

Етап	Період	Що можна робити паралельно	Зміст робіт	Ключовий результат
1. Ініціація та рамка впровадження	М0–М1 (1–2 тижні)	Паралельно стартують етапи 2 і 3	Визначення власника впровадження та координатора комунікацій; затвердження мети, переліку обов'язкових комунікацій і базових показників; вибір 1–2 пілотних СІП	Узгоджений план впровадження, перелік пілотів, базова система показників
2. Нормування та стандарти	М1–М2 (2–3 тижні)	Паралельно з етапом 3	Підготовка та затвердження мінімальних регламентів: протоколи, статус-звіт, реєстри ризиків, змін, інцидентів, ескалацій; правила строків реакції та відповідальності; єдині шаблони документів	Пакет стандартів і шаблонів, готовий до використання у пілоті
3. Єдине інформаційне поле СІП	М1–М3 (3–4 тижні)	Паралельно з етапом 2	Налаштування структури папок або порталу СІП; створення реєстрів і журналів; правила версійності та збереження; короткі інструкції користувача	Робоче інформаційне середовище СІП з реєстрами і правилами доступу
4. Навчання та запуск комунікаційної дисципліни	М2–М3 (2 тижні)	Паралельно з завершенням етапу 3	Короткі навчальні сесії для керівників проєктів і функцій; відпрацювання протоколів нарад, статус-звітів, ескалацій; узгодження календаря регулярних комунікацій	Команда володіє стандартами, встановлено календар комунікацій, визначено відповідальних
5. Пілотування на СІП та стабілізація	М3–М4 (3–4 тижні)	Паралельно з етапом 6	Запуск повного пакета обов'язкових комунікацій на пілотних СІП;	Працюючий керований контур комунікацій на

			щотижневий контроль якості протоколів, строків реакції та повноти реєстрів; оперативні коригування стандартів	пілоті, перші вимірювані ефекти
6. Комунікаційний контроль і вимірювання	M3–M5 (4–6 тижнів)	Паралельно з етапом 5	Введення метрик: затримки погоджень, частка рішень з протоколом, швидкість ескалацій, повнота реєстру ризиків, частота інцидентів; короткі звіти керівництву	Система контролю якості комунікацій, прозорі показники результативності
7. Масштабування на всі СІП	M5–M6 (3–4 тижні)	Паралельно з етапом 8	Поширення стандартів на всі СІП; закріплення у регулярній управлінській практиці; остаточне узгодження регламентів; розподіл ролей на рівні проєктів	Єдиний стандарт комунікацій діє для всіх СІП, знято основні розриви взаємодії
8. Безперервне вдосконалення та аудит	M6 і далі (щокварталу)	Постійно	Квартальний комунікаційний аудит; оновлення шаблонів і правил; підсумки уроків проєкту; налаштування змін за результатами показників	Стабільна керованість комунікацій, накопичення практик і зниження повторюваних помилок

Таблиця І.2 – Матриця ризиків проекту «Формування єдиної керованої системи внутрішніх комунікацій СП»

Ризик	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Оцінка P×I	Рівень ризику	Стратегії мінімізації	Відповідальний
1. Опір змінам з боку керівників середньої ланки та ключових виконавців	4	5	20	Високий	План управління змінами; залучення лідерів думок; швидкі результати на пілоті; персональні домовленості щодо ролей і відповідальності	Координатор комунікацій СП, керівник проекту
2. Формальне виконання регламентів без реальної дисципліни і рішень протоколів і рішень	4	4	16	Високий	Обов'язкові шаблони; контроль виконання протоколів; щотижневий огляд прострочених рішень; персональна відповідальність за невиконання	Керівники проектів, функціональні керівники
3. Повернення до неформальних узгоджень і дублювання каналів	4	4	16	Високий	Правила «єдиного джерела» для статусів і рішень; заборона погоджень поза реєстрами; аудит відповідності; дисциплінарна ескалація повторних порушень	Координатор комунікацій СП
4. Нечіткість повноважень і відповідальності за інформацію між проектами та функціями	3	5	15	Високий	Матриця відповідальності за інформацію; правила ескалації;	Керівник проекту, служба управління проектами

					фіксація власників даних і рішень; регламент «вікон» ухвалення рішень	
5. Низька якість первинних даних у реєстрах, різні версії документів	3	4	12	Середній	Контроль версій; правила найменування і зберігання; перевірка якості даних; обов'язкові поля у реєстрах	Адміністратор інформаційного простору
6. Перевантаження керівництва інформацією та зниження швидкості рішень	3	4	12	Середній	Принцип управління за відхиленнями; пороги ескалації; короткі зведення; стандарти звітів лише за ключовими показниками	Керівник проекту, керівники проектів
7. Зрив строків через затяжні погодження регламентів і шаблонів	3	4	12	Середній	Робоча група погодження; ліміти часу на узгодження; правило «мовчазної згоди» для некритичних правок; винесення спірних питань на комітет	Керівник проекту
8. Недостатня підготовка персоналу до нових процедур взаємодії	3	3	9	Середній	Короткі навчальні сесії; практикуми з протоколів і ескалації; наставництво на пілоті; контроль засвоєння через перевірку виконання	Координатор комунікацій СП, служба навчання
9. Нестача ресурсу на адмініструванні	2	4	8	Середній	Закріплення ролі адміністратора	Керівник проекту, керівник

я і підтримку інформаційного простору					; резерв часу у плані; стандарти обслуговування; заміщення на випадок відсутності	підрозділу підтримки
10. Конфлікти між підрозділами через прозорість відповідальності та фіксацію рішень	3	3	9	Середній	Регламент врегулювання конфліктів; модурація нарад; правила конструктивної взаємодії; фіксація домовленостей і рішень	Керівник проекту, координатор
11. Зовнішні обмеження воєнного характеру, що порушують регулярність комунікацій	2	5	10	Середній	Резервні сценарії взаємодії; дублювання критичних повідомлень; гнучкі формати нарад; завчасне планування критичних рішень	Керівники проектів
12. Порушення конфіденційності або некоректний розподіл доступів	2	5	10	Середній	Розмежування прав доступу; правила роботи з чутливою інформацією; журнал змін доступів; регулярна перевірка ролей	Адміністратор, служба безпеки

Додаток К

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Іван ПРАВДІН

взяв / ла участь у роботі платформи

«Інноваційні управлінські практики для забезпечення
глобальної конкурентоспроможності України в умовах
повоєнного відновлення»

в межах 92-ОЇ ЩОРІЧНОЇ СТУДЕНТСЬКОЇ НАУКОВОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У
ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»

Проректор з наукової роботи
д.е.н., професор

Лариса АНТОНЮК

17 квітня – 17 травня 2025 року
м. Київ, Україна



Центрально-український національний технічний університет
Central Ukrainian National Technical University



Економічний факультет
Faculty of Economics



Кафедра аудиту, обліку та оподаткування
Audit, Accounting And Taxation Department

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Центральноукраїнський національний технічний університет (ЦНТУ)
Економічний факультет
м. Кропивницький, Україна

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
Central Ukrainian National Technical University (CNTU)
Faculty of Economics
Kropyvnytskyi, Ukraine

Сертифікат

УЧАСНИКА

ХІІІ Міжнародної науково-практичної конференції
РОЗВИТОК ОБЛІКУ, АУДИТУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ
3 грудня 2025 року

Certificate

OF PARTICIPATION

XIII International Scientific and Practical Conference
DEVELOPMENT OF ACCOUNTING, AUDIT, AND TAXATION
IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE TRANSFORMATION
OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS
December 3, 2025

Правдін Іван

Тема доповіді
(title of the report) Комунікаційні стратегії
реінтеграції ветеранів

Проректор з наукової роботи
та міжнародних зв'язків, ЦНТУ
к.т.н., доцент
Андрій Тихий

Vice-rector for Scientific Work
and International Relations CNTU
PhD in Technical Sciences,
Associate Professor
Andrii Tykhyi

Декан економічного
факультету, ЦНТУ
д.е.н., професор
Наталія Шалімова

Dean of the Faculty
of Economics, CNTU
Doctor of Economic Sciences,
Professor
Nataliia Shalimova

