

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:

**«РОЗРОБКА ПРОГРАМ АДАПТАЦІЇ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ
ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ
«ЦЕНТРАЛЬНИЙ ГІРНИЧО-ЗБАГАЧУВАЛЬНИЙ КОМБІНАТ»**

Керівник роботи:

Вікторія ГОНЧАР

Консультант від
бази практики

Максим РОМАНОВ

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

Здобувач

Ірина ОРЛОВА

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
Орловій Ірині Вікторівні

1. Тема роботи Розробка програм адаптації демобілізованих працівників у системі управління персоналом
2. Керівник роботи Гончар Вікторія Василівна., 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 ПрАТ «ЦГЗК» щодо кадрової політики та практик підтримки демобілізованих працівників, узагальнені результати анкетування та інтерв'ювання працівників щодо бар'єрів повернення ветеранів до роботи і потреб у підтримці, дані кадрового обліку щодо динаміки повернення, плинності та проходження контрольних точок адаптації, наукові публікації й навчально-методичні джерела з управління персоналом, адаптації та реінтеграції ветеранів, психологічної підтримки і наставництва, а також нормативно-правові та методичні матеріали з питань соціального захисту та працевлаштування демобілізованих осіб.
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади адаптації працівників у системі управління персоналом. Розділ 2. Дослідження середовища функціонування ПрАТ «ЦГЗК» та аналітична оцінка системи адаптації працівників. Розділ 3. Розробка рекомендацій з удосконалення програм адаптації демобілізованих працівників у системі управління персоналом. Висновки.
6. Перелік графічного матеріалу Динаміка чисельності персоналу за 2021-2024 рр., Темп приросту основних показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК» за 2021–2024 рр., Карта бар'єрів адаптації ветеранів, Алгоритм програми адаптації демобілізованих працівників

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

Орлова І. В. Розробка програм адаптації демобілізованих працівників у системі управління персоналом - 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 організаційно-методичні підходи до удосконалення управління адаптацією демобілізованих працівників у системі управління персоналом бізнес-організації з урахуванням виробничих ризиків, медико-психологічних чинників і потреби забезпечення прогнозованого виходу працівника на нормативну продуктивність та стабільність зайнятості.

Об'єкт дослідження – процес управління адаптацією демобілізованих працівників у системі управління персоналом бізнес-організації.

Предмет дослідження – організаційно-методичні інструменти, процедури та управлінські механізми забезпечення адаптації демобілізованих працівників в умовах зовнішніх обмежень і підвищених ризиків діяльності підприємства.

В першому розділі розглянуто теоретико-методологічні засади дослідження адаптації персоналу, уточнено сутність адаптації як керованого HR-процесу та її багатовимірну структуру, систематизовано наукові підходи до управління адаптацією працівників і методичні інструменти її оцінювання.

В другому розділі проведено дослідження кадрової політики ПрАТ «ЦГЗК» у контексті повернення демобілізованих працівників, проаналізовано ключові бар'єри та типові труднощі реінтеграції, виокремлено проблеми, що потребують управлінського втручання та формалізації у вигляді єдиного стандарту HRM.

В третьому розділі розроблено прикладні рекомендації з удосконалення програм адаптації демобілізованих працівників у системі управління персоналом ПрАТ «ЦГЗК», обґрунтовано програмний підхід як механізм інституціоналізації підтримки ветеранів, сформовано модульну структуру програми з процедурами та контрольними точками, визначено організаційно-управлінську архітектуру впровадження, здійснено прогнозування очікуваного впливу програми на результати HRM щодо швидкості виходу на продуктивність, утримання, безпеки праці та стабільності інтеграції в колектив.

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ; ДЕМОБІЛІЗОВАНІ ПРАЦІВНИКИ; ВЕТЕРАНИ; РЕІНТЕГРАЦІЯ; УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ; КАДРОВА ПОЛІТИКА; ПРОГРАМА АДАПТАЦІЇ; НАСТАВНИЦТВО; ПРОФЕСІЙНЕ ВІДНОВЛЕННЯ.

Список публікацій здобувача

1. Гончар, В. В., & Орлова, І. В. (2025). Управління адаптацією ветеранів у процесі працевлаштування. *Академічні візії*, (49). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2621>
2. Орлова І. ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА // 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. –.
3. Гончар Вікторія, Орлова Ірина. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ПРОГРАМ АДАПТАЦІЇ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ// 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.

ЗМІСТ

	стор
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1 Сутність та види адаптації працівників	12
1.2. Особливості адаптації демобілізованих осіб: психологічні, соціальні, професійні аспекти	18
1.3. Міжнародний досвід підтримки ветеранів у процесі інтеграції в цивільну працю	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «ЦГЗК» ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	
2.1. Характеристика діяльності бізнес-організації в умовах зовнішніх обмежень і ризиків	31
2.2. Аналіз кадрової політики та системи адаптації ветеранів бізнес-організації	46
2.3. Дослідження проблемного поля адаптації ветеранів на робочому місці	60
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ АДАПТАЦІЇ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
3.1. Обґрунтування програмного підходу до адаптації демобілізованих працівників у кадровій політиці ПрАТ «ЦГЗК»	70
3.2. Організаційна архітектура впровадження проєкту	76
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах тривалої війни та масштабних хвиль демобілізації управління адаптацією демобілізованих осіб у процесі працевлаштування набуває статусу не допоміжної кадрової процедури, а управлінського пріоритету, безпосередньо пов'язаного з результативністю діяльності, безперервністю операцій і організаційною стійкістю. Для менеджменту адаптація виконує функцію керованого скорочення розриву між очікуваною і фактичною продуктивністю працівника, зниження ризиків ранньої плинності кадрів, підвищення якості виконання робіт і дотримання вимог безпеки, а також формування лояльності та залученості через включення працівника у корпоративні норми, ролі й комунікаційні мережі. Відповідно, ефективність адаптаційного процесу доцільно оцінювати не лише через суб'єктивні враження працівника, а й через управлінські показники, зокрема швидкість виходу на планову продуктивність, стабільність зайнятості, якість виконання завдань, дисципліну безпеки та стан соціально-психологічного клімату в команді. Актуальність даної проблематики додатково посилюється зростанням чисельності осіб зі статусом учасника бойових дій і загальної ветеранської спільноти, що формує нову реальність для ринку праці та HR-стратегій організацій. До початку повномасштабного вторгнення в Україні обліковувалося близько 0,5 млн учасників бойових дій [1], тоді як у подальші роки кількість осіб, які отримують відповідний статус, зростала високими темпами, що об'єктивно розширює частку демобілізованих працівників у кадровому потоці підприємств. Водночас прогнольні оцінки чисельності ветеранів після завершення активних бойових дій свідчать про потенційне подальше зростання цієї групи, а з урахуванням членів родин і родин загиблих масштаби впливу ветеранських політик підтримки та реінтеграції набувають загальносуспільного характеру [1]. Такий масштаб

означає, що більшість організацій у середньостроковій перспективі функціонуватиме в умовах системної присутності демобілізованих працівників і потребуватиме стандартизованих, але водночас гнучких управлінських рішень щодо їх включення у виробничі та управлінські процеси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі адаптація персоналу визначається як керований процес входження працівника в професійну роль, правила та комунікаційне середовище, що безпосередньо впливає на швидкість виходу на планову продуктивність і стабільність зайнятості. О. Миронова наголошує, що неструктурованість введення в посаду підвищує витрати на навчання, посилює плінність і знижує якість роботи в стартовий період [5], тоді як О. Баденіна підкреслює необхідність системності адаптації як комплексу взаємопов'язаних заходів, у межах якого формується дисципліна стандартів і модель трудової поведінки [6]. М. Блажівський обґрунтовує багатовимірність адаптації (професійний, організаційний, соціально-психологічний контури) та потребу коректного розмежування рівнів для побудови управлінських рішень [7], а Н. Пророк, Л. Царенко та С. Бойко акцентують методичні ризики змішування понять адаптації, дезадаптації й розладів адаптації, що ускладнює вибір інструментів підтримки та меж відповідальності організації [16]. Для демобілізованих працівників дослідження фіксують підвищену роль психологічної безпеки й соціального включення: Г. Вошколуп описує специфіку реадаптації після бойового досвіду та потребу делікатної підтримки [8], а медико-психологічні джерела підкреслюють важливість раннього виявлення стресових і посттравматичних проявів без підміни фахової діагностики кадровими рішеннями [11; 14], водночас показуючи потенціал позитивних траєкторій відновлення за підтримувального середовища [15]. Соціальна перспектива підсилює «ветераноцентричний» підхід, де ефективність повернення залежить від узгодженості ресурсів і мереж підтримки [9], що в українському контексті конкретизується через потребу наставництва, зворотного зв'язку й

передбачуваних процедур на робочому місці [16]. Інструментальний блок робіт додає можливість вимірювання індивідуальних відмінностей і поведінкових ризиків (TIPI) для HR-завдань [10], а також підтверджує необхідність профілактики високостресових реакцій і соціальної ізоляції через регламентовані механізми підтримки [12; 13]. Сукупно це вказує на методичну прогалину: нестачу інтегрованої формалізованої моделі управління адаптацією демобілізованих працівників, що поєднувала б етапність введення в посаду, наставництво, взаємодію з фаховою допомогою, вимірювані показники результативності та управління ризиками плинності й дезадаптації у період випробувального терміну.

Мета дослідження: обґрунтувати та розробити організаційно-методичні підходи до удосконалення управління адаптацією демобілізованих працівників у системі управління персоналом бізнес-організації з урахуванням виробничих ризиків, медико-психологічних чинників і потреби забезпечення прогнозованого виходу працівника на нормативну продуктивність та стабільність зайнятості.

Завданнями роботи є:

узагальнити теоретичну сутність адаптації працівників у системі управління персоналом та обґрунтувати її управлінську значущість для результативності організації, з урахуванням контексту демобілізації;

систематизувати види адаптації працівників і визначити їх зміст, управлінські прояви та взаємозв'язок у процесі входження працівника в організацію.;

дослідити та узагальнити міжнародний досвід підтримки ветеранів у процесі інтеграції в цивільну працю та визначити можливості їх трансформації в елементи HR-програм адаптації демобілізованих працівників в Україні;

сформувати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «ЦГЗК» в умовах зовнішніх обмежень і ризиків з метою визначення галузевої специфіки, виробничого потенціалу, масштабу діяльності та управлінської моделі підприємства як бази для подальшого фінансового й HR-аналізу\$

проаналізувати динаміку ключових фінансово-економічних показників і фінансових коефіцієнтів ПрАТ «ЦГЗК» за 2021–2024 рр.;

дослідити кадрову політику та кадрову стійкість ПрАТ «ЦГЗК» у воєнний період, зокрема структуру персоналу, масштаб відсутностей і мобілізації, мобілізаційний ризик, компенсаторні заходи та бар'єри повернення демобілізованих працівників;

обґрунтувати доцільність програмного підходу до адаптації демобілізованих працівників у кадровій політиці ПрАТ «ЦГЗК» як інструменту підвищення керованості та кадрової стійкості;

розробити модульну структуру програми керованої реінтеграції демобілізованих працівників із визначенням процедур, управлінських артефактів та очікуваних результатів кожного модуля;

сформувати організаційно-управлінський механізм реалізації програми і здійснити прогнозування її впливу на результати HRM.

Об'єкт дослідження – процес управління адаптацією демобілізованих працівників у системі управління персоналом бізнес-організації..

Предмет дослідження – організаційно-методичні інструменти, процедури та управлінські механізми забезпечення адаптації демобілізованих працівників в умовах зовнішніх обмежень і підвищених ризиків діяльності підприємства.

Методи дослідження – У дослідженні використано комплекс взаємодоповнювальних методів, що забезпечують логіку переходу від теоретичного обґрунтування до проєктування практичних рішень. Застосовано методи аналізу та синтезу для уточнення сутності адаптації персоналу й специфіки реінтеграції демобілізованих працівників у системі HRM, а також для узагальнення наукових підходів і формування структурної моделі проблемного поля. Історико-логічний та порівняльний методи використано для зіставлення еволюції підходів до управління адаптацією та визначення релевантних компонентів програми в умовах воєнних ризиків. Для оцінювання середовища функціонування підприємства та факторів, що

впливають на кадрову стійкість, застосовано методи економічного та фінансового аналізу (аналіз динаміки показників, структурний аналіз, коефіцієнтний аналіз ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності). Для діагностики кадрових ризиків і управлінських пріоритетів використано методи SWOT-аналізу, а також зважене бальне оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів за матрицями IFE/EFE. Для формалізації управлінських рішень і процедур адаптації застосовано процесний підхід та метод моделювання, зокрема побудову алгоритму, дорожньої карти реалізації, а також інструменти регламентації ролей і відповідальності (RACI). Для обґрунтування прогнозованого впливу програми на результати HRM використано причинно-наслідкове моделювання, а також метод експертного узагальнення для формування практичних рекомендацій щодо впровадження та контролю результативності.

Теоретичне значення роботи полягає в уточненні та систематизації наукових підходів до адаптації персоналу в умовах зовнішніх обмежень і воєнних ризиків, а також у розвитку методичних положень щодо управління адаптацією демобілізованих працівників як багатовимірного процесу, що поєднує професійний, організаційний і соціально-психологічний контури. У роботі обґрунтовано доцільність розгляду адаптації ветеранів не як сукупності підтримувальних дій, а як керованого HR-процесу з етапністю, контрольними точками, ролями відповідальності та вимірюваними результатами, що створює підґрунтя для подальших досліджень результативності реінтеграційних практик у промислових організаціях.

Практичне значення отриманих результатів визначається можливістю безпосереднього використання розроблених управлінських рішень у діяльності підприємства. Запропоновано формалізований алгоритм адаптації демобілізованих працівників, дорожню карту реалізації та пакет стандартних документів, що забезпечують уніфікацію процедур незалежно від підрозділу та керівника, зниження ризиків дезадаптації, конфліктів і плинності, скорочення часу виходу на планову продуктивність і підвищення

дисципліни безпеки. Сформовані підходи до контролю 7/30/90 днів, кейс-менеджменту та моніторингу ризиків можуть бути інтегровані в чинну систему HRM як окремий інструмент управління реінтеграцією, а отримані висновки та прогнозована логіка впливу програми можуть використовуватися для планування ресурсів, навчання керівників і наставників та оцінювання ефективності адаптаційних заходів.

Особистий внесок виконавця роботи полягає у самостійному формуванні логіки дослідження та розробленні практично орієнтованих управлінських рішень щодо адаптації демобілізованих працівників у системі HRM підприємства. На основі проведеної діагностики розроблено структуру програми адаптації, побудовано формалізований алгоритм адаптаційного процесу з рішеннями «так/ні», контрольними точками та розподілом відповідальності між учасниками, а також підготовлено дорожню карту реалізації й прогнозовану логіку впливу запропонованих інструментів на проміжні ефекти та результати HRM. Сформульовано висновки, практичні рекомендації та підходи до оцінювання ефективності адаптації, які можуть бути використані підприємством для стандартизації процесів повернення демобілізованих працівників і підвищення результативності кадрової політики.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та види адаптації працівників

Адаптація нових працівників є критично важливою складовою управління персоналом, оскільки ефективне входження співробітника в організацію визначає його подальшу продуктивність, лояльність та довгострокове закріплення на робочому місці. Належно організований адаптаційний процес знижує плинність кадрів і ризик виробничих помилок, особливо в перший місяць роботи, коли статистично відбувається найбільше звільнень і нещасних випадків. Актуальність аналізу питань адаптації зростає в Україні у зв'язку з демобілізацією значної кількості військовослужбовців. Якщо до великої війни в Єдиному електронному державному реєстрі ветеранів обліковувалося близько 500 тисяч осіб, то після її завершення очікується зростання цієї цифри до 4 мільйонів. Забезпечення ефективної реінтеграції такої великої кількості громадян у цивільну працю стає суспільно-економічним викликом.

Під адаптацією працівників у контексті управління персоналом зазвичай розуміють процес взаємного пристосування співробітника й організації. Новий працівник, прийшовши на роботу, не лише опановує свої функціональні обов'язки, але й входить у нове соціально-організаційне середовище. Одночасно організація також пристосовується до працівника – коригує очікування, надає необхідні ресурси, вводить його у колектив. У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення адаптації персоналу. Різні автори акцентують на різних аспектах цього поняття (Таблиця 1.1). Загалом адаптація охоплює активне ознайомлення працівника з

діяльністю організації, включення в її комунікаційні мережі, засвоєння норм корпоративної культури і коригування власної поведінки відповідно до вимог нового середовища. Зміст адаптації багатогранний: від поступового введення співробітника у нові професійні й виробничі умови до його психологічного та соціального вживання в колектив. Метою адаптації є досягнення стану повної інтеграції, коли працівник продуктивно працює і комфортно почувається в організації, а роботодавець максимально використовує його потенціал.

Таблиця 1.1 – Дефініції поняття «адаптація персоналу»

Автор	Визначення поняття «адаптація персоналу»
Армстронг М.	Адаптація персоналу — це процес введення працівника в робоче середовище для досягнення його максимальної ефективності через ознайомлення з посадовими обов'язками та культурою компанії.
Десслер Г.	Адаптація персоналу — це комплекс заходів, спрямованих на інтеграцію нового співробітника в організацію, розвиток розуміння корпоративних норм і забезпечення швидкого виходу на планову продуктивність.
Завадська Л. В.	Під адаптацією персоналу розуміють процес взаємного пристосування працівника й організації для досягнення відповідності між вимогами робочого місця та особистими можливостями працівника.
Кононенко Р. В.	Адаптація — це процес поступового освоєння працівником нових умов праці, норм поведінки й взаємовідносин у колективі, що забезпечує ефективну діяльність на новому місці роботи.
Storey J.	Адаптація працівників — це систематизований процес, який допомагає новачкам долати професійні, соціальні й організаційні бар'єри для швидкої інтеграції в колектив.

Джерело: сформовано автором на основі [1-5]

Незважаючи на різні формулювання, ключовими характеристиками адаптації працівника є двосторонній характер (одночасна зміна і працівника, і організації) та поетапність входження у нові умови. Адаптація завершується, коли працівник досягає бажаного рівня продуктивності та соціально-психологічного комфорту, а організація отримує очікувану віддачу від працівника.

Процес адаптації персоналу класифікують за різними критеріями. Основні види адаптації узагальнено в Таблиці 1.2. З точки зору сфери прояву виділяють професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну та організаційну адаптацію працівника. Професійна адаптація полягає у поступовому освоєнні специфіки обраної професії, набутті необхідних

навичок та прийомів, потрібних для виконання роботи спочатку в типових ситуаціях. Психофізіологічна адаптація означає пристосування організму працівника до нового режиму та умов праці – зменшення втомлюваності, звикання до фізичних та нервово-психічних навантажень тощо. Соціально-психологічна адаптація – це входження людини в соціальне середовище колективу: прийняття неписаних норм і традицій, встановлення взаємин із колегами та керівниками, освоєння стилю спілкування, прийнятого в організації. Організаційна адаптація (адміністративна) включає ознайомлення зі структурою підприємства, формальними правилами, політиками та процедурами, тобто пристосування до організаційно-адміністративного устрою компанії. Важливо підкреслити, що всі ці аспекти адаптації відбуваються паралельно: новий співробітник одночасно освоює свою професійну роль, входить у колектив і звикає до організаційних порядків.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів адаптації працівників

Критерій класифікації	Види адаптації	Характеристика та приклади
Сфера адаптації	Професійна	Опановування професійних знань і навичок, необхідних для ефективної роботи. Працівник вчиться виконувати посадові обов'язки, приймати рішення у типових ситуаціях, освоює технологію виробництва.
	Психофізіологічна	Пристосування організму до умов праці – режиму роботи, фізичних навантажень, виробничого середовища (шум, температура тощо). Зниження стомлюваності, розвиток стресостійкості.
	Соціально-психологічна	Включення в соціальне середовище колективу. Налагодження відносин із колегами, прийняття норм і цінностей колективу, адаптація до стилю керівництва.
	Організаційна	Ознайомлення зі структурою та правилами організації. Прийняття існуючих процедур, політик, корпоративної культури. Виконання вимог адміністрації (розпорядку, правил безпеки тощо).
Досвід працівника	Первинна	Адаптація працівників без попереднього досвіду трудової діяльності (випускники, молоді спеціалісти). Перше входження у професійну працю, навчання базовим трудовим навичкам.
	Вторинна	Адаптація досвідчених працівників при зміні місця роботи або посади. Повторне входження в нову організацію або нову роль; використання наявного досвіду з урахуванням нових вимог.
Спосіб пристосування	Активна	Працівник намагається змінити робоче середовище під себе, привнести власні підходи. Напр., пропонує

		нові ідеї, ініціює зміни у процесах (конструктивна адаптація).
	Пасивна	Працівник пристосовується до середовища, не впливаючи на нього. Слідує всім ustalеним нормам і інструкціям, уникає прояву ініціативи на початковому етапі.
Результат	Прогресивна	Адаптація має позитивний вплив. Новачок переймає кращі практики, розвиває свої компетенції, швидко виходить на планові показники ефективності.
	Регресивна	Адаптація відбувається шляхом прийняття негативних елементів середовища. Працівник засвоює невисокі стандарти, або ж «заражається» апатією, конфліктністю тощо, що погіршує його результати.
	Пасивна	Працівник пристосовується до середовища, не впливаючи на нього. Слідує всім ustalеним нормам і інструкціям, уникає прояву ініціативи на початковому етапі.

Джерело: сформовано автором на основі [1-5]

Інший критерій – досвід працівника. За цією ознакою розрізняють первинну та вторинну адаптацію. Первинна адаптація характерна для працівників, які не мали попереднього досвіду роботи (наприклад, випускники навчальних закладів) – тобто це їхнє перше входження у трудову діяльність. Вторинна адаптація стосується досвідчених фахівців, які змінюють місце роботи або посаду і повинні пристосуватися до нових умов (нового колективу, іншої корпоративної культури, інколи – до інших функцій). Вторинна адаптація часто протікає швидше, адже працівник вже має загальні трудові навички, але може ускладнюватися необхідністю «розучувати» старі підходи і приймати нові правила.

Також адаптація розрізняється за способом пристосування та результатом. Наприклад, за ступенем активності працівника виділяють активну адаптацію (коли співробітник намагається активно впливати на середовище, змінюючи його під себе) і пасивну (коли він цілком підлаштовується під наявні умови без спроб їх змінити). За характером наслідків говорять про прогресивну адаптацію, яка має позитивний вплив на працівника і організацію (людина переймає продуктивні норми, ефективно впливається в колектив) та регресивну адаптацію – пристосування до

негативного середовища (наприклад, до низької дисципліни, токсичної культури), що є небажаним явищем. Такі класифікації підкреслюють, що адаптація – не автоматично позитивний процес; у несприятливому середовищі новачок може перейняти шкідливі звички або, навпаки, відчувати дезадаптацію.

Таким чином, адаптація персоналу – багатовимірний процес. Ефективна система управління адаптацією враховує всі її аспекти: забезпечує професійне навчання новачків, підтримує їх у психологічному плані, сприяє налагодженню соціальних контактів і орієнтує в організаційних правилах. Також менеджмент має розуміти, який тип адаптації відбувається – чи це перший досвід праці для молодого фахівця, чи адаптація досвідченого співробітника – і відповідно коригувати програми входження. Хороша адаптація вигідна обом сторонам трудових відносин: співробітник швидше досягає повної продуктивності і задоволеності роботою, а роботодавець знижує витрати часу і ресурсів на прикріплення кадра.

Етапи адаптаційного процесу. Адаптація працівника до нового місця роботи відбувається поступово та проходить декілька послідовних фаз. Згідно з підходом, описаним у літературі, можна виділити чотири основні етапи адаптаційного процесу (Таблиця 1.3):

1. Попередня оцінка – визначення рівня підготовленості нового працівника перед початком роботи. На цьому етапі служба управління персоналом та керівник оцінюють досвід, знання і навички новобранця, щоб розробити оптимальний план його введення в посаду. Навіть якщо працівник є досвідченим, при переході в нову організацію він зіткнеться з іншими умовами та вимогами, тому оцінка дозволяє виявити потенційні прогалини та потреби в навчанні.

2. Орієнтація на робочому місці – знайомство працівника з його конкретними обов'язками, робочим місцем, колективом та вимогами компанії. Це практичний етап входження: новачка вводять в курс справ, показують робочі процеси, проводять інструктажі (техніка безпеки, правила

внутрішнього розпорядку тощо). В орієнтації задіяні як безпосередній керівник, так і HR-менеджери: вони забезпечують новому співробітнику наставництво, надають інформаційні матеріали, представляють його колегам.

3. Безпосередня адаптація – період активного пристосування до нових умов. Працівник починає виконувати роботу, входить у повсякденні робочі контакти. В цей час особливу роль відіграє соціально-психологічна складова: необхідно прийняти новий статус у колективі, налагодити стосунки з колегами. Цей етап є ключовим – від того, як новачка прийме колектив, багато в чому залежить успішність усієї адаптації. Рекомендується на цьому етапі надавати посилену підтримку працівнику: проводити регулярні зустрічі для зворотного зв'язку, залучати наставника, допомагати вирішувати перші проблеми. Такі заходи зменшують стрес новачка і запобігають виникненню відчуження чи розчарування.

4. Повне включення в роботу – завершальний етап, коли працівник стає повноцінним членом організації. Він характеризується тим, що поступово долаються початкові виробничі та особисті труднощі, працівник досягає стабільного рівня продуктивності. Новачок вже самостійно виконує свої завдання, орієнтується у внутрішніх процесах і може навіть наставляти наступних новоприбулих. Якщо процес адаптації організований добре, то до моменту повного включення витрати часу і ресурсів на адаптацію значно скорочуються. Для самого співробітника швидка адаптація теж вигідна: вона зменшує моральні ризики (страх невдачі, невпевненість) і матеріальні втрати (наприклад, у багатьох організаціях на період випробувального терміну встановлюється нижча зарплата).

Таблиця 1.3 – Основні етапи процесу адаптації нового працівника

Етап адаптації	Зміст етапу та заходи
1. Попередня оцінка підготовленості	Аналіз досвіду, кваліфікації та потреб працівника перед початком роботи. Визначення індивідуальної програми адаптації: необхідність навчання, наставництва, додаткової інформації тощо.
2. Орієнтація на місці роботи	Інструктажі, знайомство з робочим місцем і колективом. Введення в посадові обов'язки, роз'яснення стандартів і правил компанії. Наставництво з боку керівника або закріпленого колеги.
3. Активна	Період випробувального терміну, коли працівник виконує свої завдання

адаптація	і паралельно навчається на практиці. Регулярний моніторинг та підтримка: оцінка прогресу, корекція недоліків, психологічна підтримка для зниження стресу. Інтеграція в неформальну структуру колективу.
4.Повна інтеграція	Завершення адаптації: працівник досяг штатного рівня продуктивності та комфортно почувається у колективі. Подолано основні труднощі, встановлено робочі та міжособистісні зв'язки. Новий співробітник вважається таким, що повністю влился в організацію.

Джерело: сформовано автором на основі [1-5]

Звичайно, тривалість і успішність проходження цих етапів залежать від багатьох факторів: кваліфікації працівника, складності посади, якості проведеного відбору, розмірів організації, морально-психологічного клімату в колективі тощо. Приміром, у маленьких фірмах адаптація часто відбувається неформально і швидше, ніж у великих корпораціях зі складною структурою. Висока згуртованість і доброзичливий клімат у колективі зменшують час адаптації, тоді як конфліктність або неспідтримка можуть його затягнути. Індивідуальні особливості працівника (вік, стаж, тип особистості) теж впливають – хтось швидко вчиться і вливається, а комусь потрібен довший період для освоєння. Відтак, управління адаптацією персоналу – це гнучкий процес, що вимагає уваги до умов роботи і до конкретної людини.

1.2. Особливості адаптації демобілізованих осіб: психологічні, соціальні, професійні аспекти

Адаптація демобілізованих осіб у контексті працевлаштування є багатовимірним процесом, що поєднує індивідуальне відновлення після досвіду служби та включення в організаційне середовище, яке має інші норми взаємодії, темп, стилі управління і критерії результативності. У науковій літературі адаптація трактується як процес активного пристосування особистості до змінних умов середовища із формуванням нових способів діяльності й соціальних зв'язків, тоді як дезадаптація розглядається як

порушення цього процесу, що може проявлятися у зниженні функціонування, емоційних розладах та проблемах поведінки [13; 26]. На рівні управління персоналом адаптація персоналу традиційно описується як керований етап входження працівника в організацію, посаду і колектив, що потребує планування, підтримки, навчання та контролю результатів [2; 3; 4; 6]. Водночас для демобілізованих працівників адаптація є не лише «входженням у робоче місце», а комплексною реінтеграцією, де професійні завдання перетинаються з психологічними наслідками війни та соціальною перебудовою життєвих ролей. Практичний наслідок для HR-системи полягає в тому, що стандартні інструменти онбордингу, ефективні для типових категорій працівників, мають бути доповнені спеціалізованими механізмами підтримки, наставництва, гнучкого управління навантаженням і взаємодії з зовнішньою інфраструктурою ветеранських сервісів [8; 9; 10; 11].

Актуальність проблеми посилюється масштабом майбутньої хвилі реінтеграції: в Україні очікується значна кількість ветеранів після завершення активної фази війни, що формуватиме довгостроковий запит на інституційні рішення у сфері праці, перекваліфікації та підтримки психічного здоров'я [1; 9]. Державна політика поступово вибудовує систему переходу від військової служби до цивільного життя, зокрема через розвиток інституту помічника ветерана та мережі супроводу на рівні громад, однак результати для ринку праці значною мірою залежатимуть від готовності роботодавців і якості HR-програм всередині організацій [9; 10; 11]. Отже, розробка програм адаптації демобілізованих працівників у системі управління персоналом має розглядатися як частина кадрової стійкості організацій та елемент соціальної відповідальності роботодавця, що одночасно знижує ризики для колективу і підвищує ймовірність довгострокового утримання працівника.

Психологічна адаптація демобілізованих осіб визначається впливом бойового стресу, досвіду втрат, тривалого напруження та перебування в умовах підвищеної загрози, що може зумовлювати стійкі зміни емоційної регуляції, сну, уваги, реакцій на тригери і взаємодії з оточенням. У клініко-

психологічному дискурсі посттравматичний стресовий розлад є одним з ключових ризиків після участі у бойових діях, при цьому важливими є своєчасна діагностика, диференційна оцінка гострих стресових реакцій та розладів адаптації, а також доступність доказових підходів психотерапевтичної допомоги [18; 23; 24; 26]. Для організації критично те, що психологічні прояви не завжди мають «медичний вигляд», а часто виявляються як виробничі симптоми: коливання працездатності, підвищена дратівливість, уникання соціальних контактів, труднощі концентрації, гіперреактивність на гучні звуки чи конфліктні ситуації. Саме тому управлінська логіка адаптації має спиратися на принципи безпечного середовища, передбачуваності вимог, делікатного зворотного зв'язку і контрольованого входження в навантаження, а не на жорстке «вирівнювання» під стандартні норми з перших тижнів.

З позиції HR-теорії доцільно інтерпретувати психологічну адаптацію демобілізованих працівників через поєднання підходів управління благополуччям персоналу, управління ризиками та підтримувального лідерства, коли керівник і HR не «лікують», але забезпечують умови, що мінімізують тригери, знижують напруження і підтримують повернення до стабільної робочої продуктивності [3; 4]. Практична реалізація цього підходу передбачає наявність конфіденційних маршрутів допомоги, навчання керівників базовим правилам взаємодії з ветеранами та формування культури недискримінації. Важливу роль відіграють інструменти первинної психологічної оцінки станів та ризиків, які можуть бути використані фахівцями або в межах партнерств із профільними службами; в українському контексті методичні матеріали для діагностики негативних психічних станів військовослужбовців можуть виступати основою для формування протоколів скерування та моніторингу [12]. Таким чином, психологічний контур адаптації у програмі HR має бути довготривалим і процесним: короткі епізоди підтримки без системи спостереження, наставництва і керованого навантаження, як правило, не забезпечують стабільного результату.

Соціальна адаптація демобілізованих осіб пов'язана зі зміною соціальної ролі та реінтеграцією у цивільні спільноти. Перехід від військової структури з чіткими правилами, ієрархією та високою згуртованістю до відкритого цивільного середовища, де взаємодія менш формалізована, створює ризики відчуження, конфліктів цінностей і комунікаційних непорозумінь. Дослідницькі підходи до реінтеграції підкреслюють, що повернення до громади і нормального соціального функціонування є не одномоментною подією, а траєкторією, в якій підтримка середовища, доступ до ресурсів і відсутність стигматизації визначають стійкість результатів [16]. У вітчизняних роботах соціально-психологічний вимір ресоціалізації учасників бойових дій розглядається через потребу в підтримці, відновленні соціальних зв'язків, роботі з сім'єю та профілактиці соціальної ізоляції як чинника вторинних ризиків [21; 22].

У площині організації соціальна адаптація проявляється насамперед у якості включення ветерана в колектив: у сприйнятті колегами, у стилі щоденної взаємодії, у нормах обговорення теми війни, у здатності команди підтримувати робочі відносини без гіперопіки або дистанціювання. Практика показує, що однаково деструктивними можуть бути як стигматизація, так і надмірне героїзування, оскільки обидві моделі позбавляють працівника «нормальності» та рівності в ролі члена команди. Тому соціальний контур HR-програми має включати управління внутрішньою комунікацією, правила етичної взаємодії, механізми розв'язання конфліктів і формат наставництва, який забезпечує безпечний канал соціального включення [8]. Окремою практичною лінією є взаємодія з інфраструктурою ветеранського супроводу на рівні держави і громад: інститут помічника ветерана і дорожні карти підтримки створюють рамку, на яку роботодавець може спиратися, формуючи системи перенаправлення працівника до відповідних сервісів, не руйнуючи корпоративні межі і конфіденційність [10; 11].

Професійна адаптація демобілізованих осіб охоплює відразу три блоки завдань: конвертацію військових компетенцій у цивільні вимоги посад,

розвиток або перекваліфікацію, а також адаптацію до корпоративної культури, управлінських стилів і стандартів оцінювання результатів. У теорії управління персоналом професійна адаптація розглядається як частина загальної адаптації, що забезпечує досягнення нормативної продуктивності через навчання, наставництво, стандартизацію робочих процедур і зворотний зв'язок [2; 3; 4; 6]. Однак у випадку ветеранів «розрив адаптації» часто має іншу природу: працівник може мати високий рівень дисципліни, відповідальності, командної взаємодії та стресостійкості, але не мати формалізованих цивільних кваліфікацій або актуальних цифрових навичок, потрібних у конкретній професії. Тому програмі потрібен інструментальний модуль оцінки компетенцій і побудови індивідуальної траєкторії навчання, який підсилює сильні сторони військового досвіду і закриває дефіцити, що критичні для посади.

Практичну основу для такого модуля створюють дослідження потреб ветеранів у кар'єрному та професійному зростанні, які дозволяють роботодавцю проектувати реалістичні маршрути розвитку, враховуючи очікування, бар'єри та запит на навчання [14]. В українському середовищі додатковим ресурсом стають освітні ініціативи для ветеранів, що можуть інтегруватися у корпоративні програми розвитку як партнерські рішення, особливо на етапах перекваліфікації або адаптації до цивільних практик працевлаштування [27]. На рівні державної рамки професійна адаптація ветеранів закріплювалася як напрям соціальної і професійної підтримки в концептуальних документах, а загальні засади військової служби та переходу до цивільного статусу визначають контекст, у межах якого формується політика роботодавця [24; 25]. Таким чином, професійний контур адаптації не може зводитися до короткого інструктажу: він потребує керованого періоду входження у посаду, закріплення наставника, поетапного нарощування складності завдань і прозорих критеріїв оцінювання.

З огляду на взаємозалежність психологічного, соціального та професійного вимірів, адаптація демобілізованих працівників у системі

управління персоналом має будуватися як інтегрована програма, де кожний аспект має власні інструменти, але управління здійснюється як єдиним процесом. Відповідно до підходів сучасної HR-практики ключовими елементами такої програми є формалізація політик адаптації, визначення ролей керівника, HR та наставника, розробка плану адаптації з контрольними точками і забезпечення ресурсів підтримки, включно з зовнішніми сервісами [3; 4; 8]. Чим краще організація керує програмою адаптації, тим вищою є ймовірність, що працевлаштування стане фактором стабілізації та відновлення, а не додатковим джерелом стресу і ризиків для працівника та команди.

Для системного опису особливостей адаптації демобілізованих осіб у трудовому середовищі доцільно застосувати аналітичну рамку, що поєднує психологічний, соціальний і професійний аспекти. Такий поділ відповідає сучасним підходам до трактування адаптації як процесу взаємодії особистості з середовищем та зниження ризиків дезадаптації, а також логіці управління адаптацією персоналу як керованого HR-процесу входження працівника в посаду, колектив і корпоративні норми. Запропонована таблиця 1.3 дозволяє зіставити теоретичний зміст кожного аспекту з його практичними проявами на робочому місці та визначити інструменти HR-програми, які забезпечують контрольоване відновлення працездатності, командну інтеграцію і досягнення нормативної продуктивності демобілізованого працівника.

Таблиця 1.3 - Аналітична рамка трьох аспектів адаптації у програмі HR

Аспект адаптації	Теоретичний зміст	Типові прояви на робочому місці	HR-інструменти програми	Очікувані результати
Психологічний	відновлення емоційної регуляції та стійкості, профілактика розладів адаптації, підтримка працездатності [18; 23; 26]	коливання концентрації, тривожність, дратівливість, уникання, виснаження	конфіденційний маршрут підтримки, навчання керівників, контрольоване навантаження, протоколи скерування [3; 8; 12]	стабілізація стану, зниження ризику зривів, поступове відновлення продуктивності

Соціальний	ресоціалізація, відновлення соціальних зв'язків, інтеграція в спільноту, профілактика ізоляції [16; 21; 22]	напруга в команді, труднощі взаємодії, чутливість до теми війни, конфліктність або дистанціювання	етика взаємодії, наставництво, внутрішні комунікації, взаємодія з сервісами супроводу [8; 10; 11]	зростання довіри, командна інтеграція, зниження конфліктів
Професійний	конвертація компетенцій, навчання і входження в посаду, прийняття корпоративних норм [2; 3; 4; 6]	дефіцит цивільних кваліфікацій, складність нових технологій, інший стиль управління	оцінка компетенцій, індивідуальна траєкторія навчання, онбординг, наставник, поетапні КРІ [3; 14; 27]	досягнення нормативної продуктивності, утримання працівника, формування кар'єрної траєкторії

Джерело: структуровано автором на основі [2- 4; 6; 8-14; 16; 18; 23; 26]

Отримані узагальнення підтверджують, що адаптація демобілізованих працівників не може бути зведена до стандартного онбордингу, оскільки вона має довший горизонт і включає одночасно відновлення психологічної стійкості, соціальне включення та професійне входження у посаду.

Отже, адаптація демобілізованих осіб у трудовому середовищі є системним процесом, де психологічний стан, соціальна реінтеграція та професійне входження взаємно підсилюють або послаблюють одне одного. Теоретичні підходи до адаптації персоналу та реінтеграції ветеранів підтверджують, що результат визначається не лише індивідуальними ресурсами працівника, а й якістю середовища та керованістю адаптаційних процедур у самій організації. Практично це означає, що програма адаптації демобілізованих працівників у системі управління персоналом має включати формалізовані механізми підтримки, навчання і наставництва, етичні правила командної взаємодії та зв'язок із державною і громадською інфраструктурою супроводу, що підвищує ймовірність стабільної зайнятості та довгострокової інтеграції ветеранів у цивільну працю.

1.3. Міжнародний досвід підтримки ветеранів у процесі інтеграції в цивільну працю

Доцільно також враховувати міжнародний досвід працевлаштування ветеранів, який демонструє ефективність системних програм підтримки, партнерств роботодавців із громадським сектором та спеціалізованих кар'єрних сервісів, що зменшують бар'єри входження у цивільну зайнятість [7].

Міжнародна практика показує, що інтеграція ветеранів у цивільну зайнятість є не разовою подією після звільнення зі служби, а керованим переходом, у якому поєднуються кар'єрне консультування, професійна підготовка, інструменти працевлаштування та підтримка роботодавців. Для держав, які протягом тривалого часу мають значний контингент військовослужбовців і відповідно формують масштабний ветеранський сегмент на ринку праці, реінтеграційні програми виступають елементом соціальної стабільності та економічної відтворюваності людського капіталу. У контексті України ця логіка набуває особливої ваги з огляду на очікуване зростання чисельності ветеранів та пов'язані з цим виклики для системи зайнятості і кадрової політики організацій [1; 9; 22].

На прикладі США, Канади та Великої Британії узагальнюються підходи, які демонструють практичну цінність для побудови програм адаптації демобілізованих працівників у системі управління персоналом. В узагальненому вигляді ці моделі формують три опорні блоки: завчасну підготовку до переходу, інфраструктуру працевлаштування й навчання та інструменти залучення роботодавців. У США акцент робиться на обов'язковій переддемобілізаційній підготовці, кар'єрних сервісах і масштабних можливостях освіти та перекваліфікації, доповнених партнерськими програмами з бізнесом, що поєднують стажування та подальше працевлаштування [7]. Такий підхід важливий не стільки набором окремих

інструментів, скільки управлінською логікою: зниження невизначеності переходу через стандартизовані процедури підготовки й прогнозовані маршрути працевлаштування.

Канадська практика демонструє модель, у якій системно працюють одночасно з двома сторонами процесу: ветераном як здобувачем та роботодавцем як організаційним середовищем. Її прикладовий сенс полягає в тому, що бар'єри інтеграції нерідко зумовлюються не дефіцитом мотивації ветерана, а розривом «культур» і очікувань між військовим досвідом та цивільними правилами взаємодії, тому програми підтримки включають підготовку роботодавців, методичні матеріали для HR і наставництво як механізм соціально-професійного включення [7]. Британська модель, у свою чергу, фіксує значення державного партнерства з роботодавцями та рекрутинговою інфраструктурою, коли перехід на цивільну працю забезпечується індивідуальним планом, професійним консультуванням і цільовими курсами перекваліфікації, що підвищують відповідність ветеранів потребам ринку праці [7].

Зіставлення наведених підходів дозволяє виокремити ключові принципи, які мають пряме прикладне значення для нашого дослідження. По-перше, ефективною є модель, у якій підготовка до цивільної кар'єри починається до завершення служби, оскільки це зменшує «розрив переходу» і скорочує період невизначеності після демобілізації. По-друге, перекваліфікація та підтвердження цивільних компетенцій є не факультативним доповненням, а ядром конкурентоспроможності ветерана на ринку праці, тому системи освіти, сертифікації та коротких практикоорієнтованих курсів мають бути інтегровані в реінтеграційні траєкторії. По-третє, робота з роботодавцями та HR-підрозділами є критичною умовою успіху, оскільки організаційні бар'єри у вигляді стереотипів, невідповідності керівників і відсутності наставництва здатні нівелювати навіть якісну підготовку ветерана [7]. Для України ці принципи вже частково відображені у розвитку системи переходу до цивільного життя через інститут

помічника ветерана та дорожні карти супроводу, однак на рівні підприємств вони потребують трансформації у внутрішні HR-програми адаптації з визначеними процедурами, ролями та показниками результативності [10; 11; 9].

У системі управління персоналом адаптація традиційно розглядається як керований процес входження працівника в організацію, посаду і колектив, що забезпечується сукупністю процедур інформування, навчання, підтримки та контролю результатів [2; 6; 3; 4]. Для демобілізованих працівників цей процес набуває розширеного змісту, оскільки професійне включення відбувається паралельно з психологічною та соціальною реадаптацією, а отже HRM має виконувати функцію інтегратора: адаптувати працівника до організації і одночасно налаштовувати організаційне середовище до коректної взаємодії з працівниками, які мають досвід війни [8]. У практичному вимірі це означає, що програма адаптації демобілізованих працівників має бути формалізованою частиною HRM, а не сукупністю ситуативних рішень окремих керівників.

Ключова роль HRM проявляється на трьох рівнях. На стратегічному рівні HR-служба спільно з керівництвом визначає політику ветеранської інтеграції, принципи недискримінації, конфіденційності, підтримувальної комунікації та процедури взаємодії з зовнішньою інфраструктурою супроводу, що формується державною політикою у сфері ветеранів [9; 10; 11]. На тактичному рівні проектується програма адаптації як послідовність етапів із відповідальними ролями, стандартними артефактами і контрольними точками, що узгоджується з підходами управління адаптацією персоналу у сучасній HR-практиці [3; 4; 2]. На операційному рівні HR забезпечує щоденну реалізацію програми через онбординг, наставництво, навчання, комунікації в колективі та інструменти підтримки добробуту.

Організаційна підтримка на робочому місці у межах програми адаптації означає надання ресурсів і умов, які забезпечують прогнозованість вимог і безпечний старт. Для демобілізованого працівника особливо важливими стають чіткість ролі, узгодженість очікувань керівника та наявність каналу

зворотного зв'язку, оскільки невизначеність і хаотичність вимог підвищують ризики дезадаптації та конфліктів у період повернення [8]. Якщо працівник має наслідки поранення або обмеження працездатності, HRM має організувати адаптацію робочого місця та режиму праці як елемент утримання персоналу та управління працездатністю, узгоджуючи рішення з нормативним середовищем і доступними інструментами підтримки [9].

Психологічний компонент у HR-програмі не передбачає підміни медичних або психотерапевтичних функцій, однак вимагає створення умов, за яких працівник може отримати допомогу без стигматизації, а керівники мають базові компетенції розпізнавання ризикових станів і коректної реакції. Враховуючи поширеність постстресових проявів та необхідність відрізнити гострі стресові реакції, розлади адаптації і ПТСР, HR-процедури повинні містити маршрут скерування до фахівців і правила конфіденційності, а також регулярні контрольні контакти в адаптаційний період [18; 23; 26; 8]. Методичні підходи до діагностики негативних психічних станів військовослужбовців можуть бути використані як джерело для побудови протоколів первинного виявлення ризиків і формування корпоративної взаємодії з профільними службами [12].

Професійний компонент адаптації у системі HRM передбачає конвертацію військових компетенцій у цивільні вимоги та формування індивідуальної траєкторії розвитку. Практика свідчить, що потреби ветеранів у працевлаштуванні часто пов'язані не лише з пошуком роботи як такої, а з можливістю кар'єрного і професійного зростання, набуттям конкурентних навичок і зрозумілими перспективами розвитку, що має бути враховано в програмах навчання та оцінювання [14]. У цьому контексті HRM використовує інструменти компетентнісного профілювання, планів розвитку, наставництва та поетапного нарощування складності завдань як механізми досягнення нормативної продуктивності в нових або оновлених ролях [3; 4; 8].

Соціально-культурний компонент програми адаптації стосується інтеграції працівника в колектив і управління взаємодією в командах. Для

демобілізованих працівників ризику соціальної ізоляції або конфліктної взаємодії можуть суттєво послаблювати професійну результативність, тому HRM має забезпечити етичні правила комунікації, підготовку лінійних керівників і наставників та механізми профілактики стигматизації [8; 16]. На практиці найбільш ефективним інструментом є наставництво, що поєднує організаційне навчання з соціальною підтримкою і створює для працівника прогнозований канал включення у внутрішні комунікації [8].

Отже, місце HRM у процесі адаптації та інтеграції демобілізованих працівників визначається здатністю організації перевести соціально важливе завдання реінтеграції у формат керованої програми з чіткими процедурами, ролями та ресурсами. Використання міжнародних підходів як орієнтирів і поєднання їх із національною інфраструктурою супроводу ветеранів дозволяє формувати програми адаптації, які одночасно забезпечують інтереси працівника та знижують кадрові ризики організації, підвищуючи стійкість системи управління персоналом у післявоєнний період [7; 9; 10; 11].

Для обґрунтування змісту корпоративних програм адаптації демобілізованих працівників доцільно зіставити міжнародні практики підтримки ветеранів із конкретними управлінськими рішеннями, які можуть бути інтегровані в систему управління персоналом. У різних країнах сформувалися моделі реінтеграції, що поєднують завчасну підготовку до переходу, кар'єрне консультування, перекваліфікацію, партнерства з роботодавцями та наставництво. Перенесення цих підходів на рівень підприємства дозволяє перетворити загальні принципи підтримки ветеранів на структуровані модулі HR-програми, визначити їх управлінську логіку та забезпечити практичну реалізацію через процедури, ролі й інструменти адаптації. У Додатку А таблиці А1 подано узагальнення ключових міжнародних практик та їх трансформацію в елементи HR-програми адаптації демобілізованих працівників, що може бути використано як основа для проєктування програмних рішень у межах даного дослідження. Наведені практики інтерпретуються як джерело управлінських рішень для HRM і

трансформуються у модулі корпоративної програми адаптації, що відповідає підходам до управління адаптацією персоналу у сучасній HR-практиці та рекомендаціям щодо інтеграції ветеранів в організації, з урахуванням української системи ветеранської політики і супроводу та узагальненого міжнародного досвіду працевлаштування ветеранів.

В сучасних умовах адаптація працівників, особливо демобілізованих військових, має стратегічне значення для стабільності трудових колективів. Адаптація розглядається як двосторонній процес взаємного пристосування працівника й організації, що охоплює професійні, психофізіологічні, соціально-психологічні та організаційні аспекти й проходить послідовні етапи від підготовки до повної інтеграції. Для демобілізованих осіб характерні додаткові виклики, зокрема потреба в психологічній підтримці, соціальному супроводі та професійному розвитку, а міжнародний досвід підтверджує ефективність комплексних програм реінтеграції. Визначальну роль у цьому процесі відіграє HRM, який має координувати умови праці, підтримку, навчання та формування інклюзивної культури, забезпечуючи результативну інтеграцію ветеранів як внесок у післявоєнну відбудову та розвиток суспільства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРАТ «ЦГЗК» ТА АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Характеристика діяльності бізнес-організації в умовах зовнішніх обмежень і ризиків

З метою формування науково обґрунтованої бази для подальшого фінансового, стратегічного та HR-аналізу здійснюємо поглиблену організаційно-економічну характеристику Приватного акціонерного товариства «Центральний гірничо-збагачувальний комбінат» (ПрАТ «ЦГЗК»). Даний етап дослідження дозволяє оцінити галузеву специфіку підприємства, його виробничі можливості, ресурсний потенціал, масштаби операційної діяльності, структуру управління та роль у гірничо-металургійному комплексі України. Наукова мета підрозділу полягає у виявленні закономірностей розвитку підприємства, оцінці його адаптивності до зовнішніх викликів, а також у створенні аналітичної основи для подальших розрахунків фінансових коефіцієнтів, SWOT-аналізу, оцінювання кадрової політики та роботи з ветеранами.

ПрАТ «ЦГЗК» -одне з найбільших гірничорудних підприємств України, що спеціалізується на видобутку та збагаченні залізних руд із виробництвом концентрату та котунів для металургійних комбінатів України та Європи. Підприємство розташоване в м. Кривий Ріг -ключовому промисловому центрі країни, що формує понад 60% видобутку залізних руд України.

Згідно з відомостями ЄДР, ПрАТ «ЦГЗК» зареєстроване 17.01.1997 року, має код ЄДРПОУ 00190977 та організаційно-правову форму «Приватне акціонерне товариство» .

Підприємство входить до гірничорудного дивізіону Групи «Метінвест» -однієї з найбільших вертикально інтегрованих металургійних корпорацій Східної Європи. Кінцевим бенефіціарним власником є Рінат Ахметов (непрямий вирішальний вплив) .

Будівництво підприємства розпочалось у 1954 р., а перша черга ЦГЗК була введена в експлуатацію у 1961 р. Виробничі потужності постійно розширювались:

відкриття Петрівського кар'єру -1977 р.;

введення в дію Артемівського кар'єру -1985 р.;

приєднання шахти ім. Колачевського (Орджонікідзе) -1999 р.;

відновлення її роботи -2004 р.

На сьогодні річна потужність підприємства становить:

14,2 млн т сирової руди,

5,9 млн т залізорудного концентрату,

2,2 млн т котунів.

Сировинна база включає декілька великих родовищ із сукупними промисловими запасами понад 450 млн т залізистих кварцитів.

Основні види діяльності

Згідно з ЄДР, ключовий КВЕД підприємства -07.10 Добування залізних руд. Додатково підприємство виконує широкий спектр допоміжних, технологічних та збутових функцій:

09.90 -допоміжні послуги у сфері добування корисних копалин;

25.61–25.99 -оброблення і виробництво металевих виробів;

38.32 -відновлення відсортованих відходів;

46.12, 46.71, 46.90 -оптова торгівля рудою та матеріалами;

85.32 -професійно-технічна освіта (підготовка кадрів для гірничої галузі)

Такий спектр діяльності вказує на комплексність виробничої системи, що включає видобуток, переробку, логістику, сервісну та освітню функції.

Організаційна структура підприємства

Структура ПрАТ «ЦГЗК» є багаторівневою та виробничо орієнтованою. До складу комбінату входять: три кар'єри (Глеюватський, Петрівський, Артемівський); шахта ім. Колачевського (Орджонікідзе); шахта Гігант-Глибока; дробильна фабрика; збагачувальна фабрика; фабрика огрудкування; два гірничо-транспортних цехів (Гірничо-транспортний цех №1 та Гірничо-транспортний цех №2), ремонтні та інфраструктурні цехи; управління залізничного транспорту; підрозділи енергозабезпечення, лабораторії контролю якості; функціональні служби: фінансова, HR, охорона праці, економічна, юридична, закупівельна.

Управління здійснюється генеральним директором та керівниками функціональних напрямів. Система управління відповідає моделі великого промислового підприємства з переважанням вертикальної ієрархії.

Станом на 2023 рік на підприємстві працювало 3 808 працівників, а у 2024 році - 3 484 працівники, що свідчить про скорочення чисельності на 8,5% у відповідь на виробничі, ринкові та геополітичні фактори (рис. 2.1).

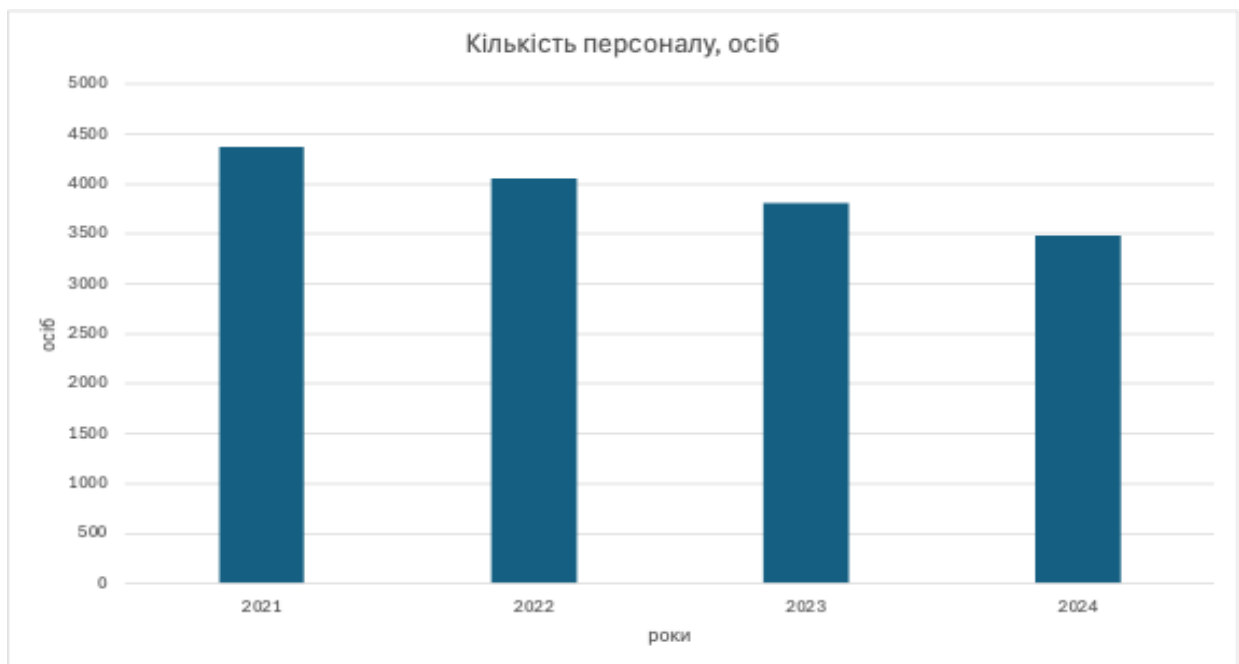


Рисунок 2.1 – Динаміка чисельності персоналу за 2021-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [47-49]

Основні споживачі продукції:

«АрселорМіттал Кривий Ріг», «Азовсталь» (до 2022 р.), «Камет-Сталь», металургійні підприємства Європи.

Це забезпечує високу інтегрованість підприємства у міжнародні ланцюги постачання сировини.

Технічні особливості та конкурентні переваги

ЦГЗК -єдине підприємство України, яке одночасно: здійснює відкритий та підземний видобуток руди, використовує хвости збагачення як додаткову сировинну базу, виробляє як концентрат, так і котун, що розширює ринки збуту.

Підприємство активно впроваджує інноваційні технології, зокрема модернізацію дробильних комплексів, оновлення гірничого обладнання, автоматизацію систем контролю якості.

Для оцінювання тенденцій розвитку підприємства здійснюємо аналіз основних економічних показників ПрАТ «ЦГЗК»: доходів, чистого прибутку, активів, власного капіталу, обсягів зобов'язань, чисельності персоналу та ліквідності (табл. 2.1, рис. 2.2). Діагностика їх змін дозволяє визначити стійкість підприємства, характер фінансових ризиків і ефективність управлінських рішень у воєнний та поствоєнний період.

Таблиця 2.1 -Основні показники діяльності ПрАТ «ЦГЗК» за 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна 2024/2021	Темп приросту, %
Кількість персоналу, осіб	4368	4053	3808	3484	-884	-20,24
Дохід, тис. грн	22545072	14354012	9852828	15830022	-6715050	-29,79
Чистий прибуток, тис. грн	8919978	2117 831	-1326661	-648004	-9567982	-107,26
Активи, тис. грн	13746918	20101066	20727125	27200 239	13453321	97,86

Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	21586	94 852	104 051	856 616	835030	3868,39
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	1782478	1133811	1090350	1882682	100204	5,62
Поточні зобов'язання, тис. грн	2164991	6542875	8540855	11108565	8943574	413,10

Джерело: сформовано автором на основі [47-49]

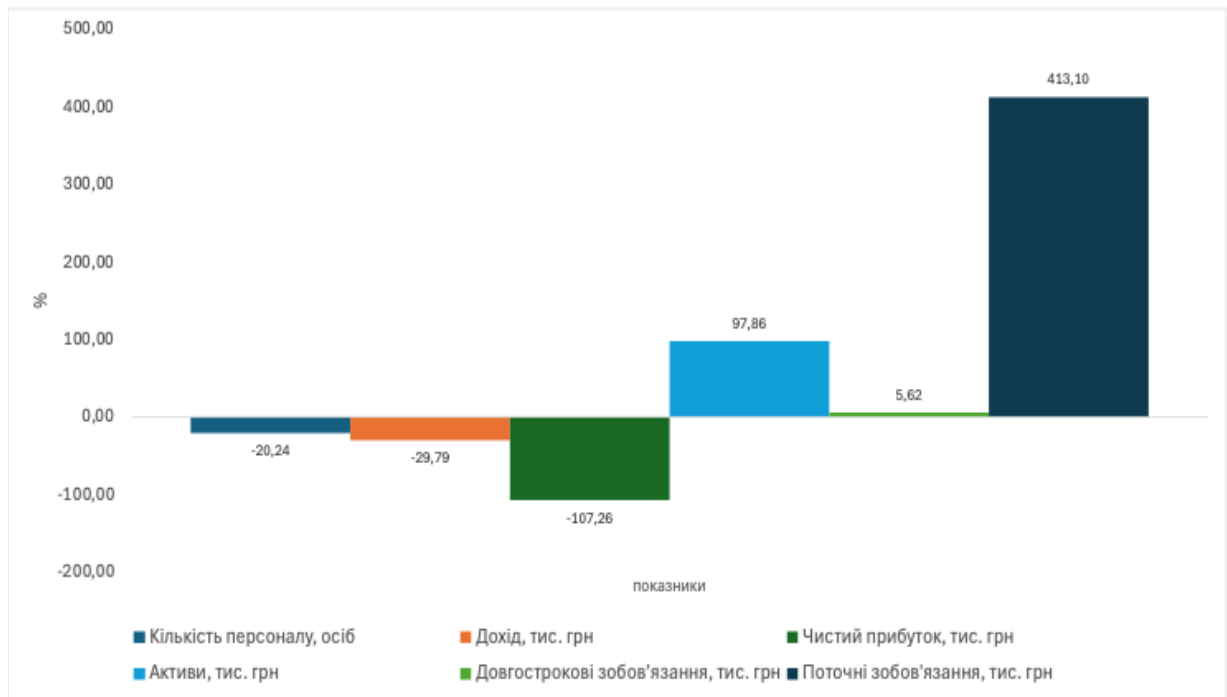


Рисунок 2.2 - Темп приросту основних показників діяльності ПрАТ «ЦГЗК» за 2021–2024 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [47-49]

Аналітична оцінка ключових економічних показників ПрАТ «ЦГЗК» за 2020–2024 рр. свідчить про складну та неоднорідну динаміку розвитку підприємства, що зумовлена як внутрішніми трансформаціями, так і значним впливом зовнішнього середовища, насамперед воєнних дій, логістичних обмежень та коливань світового ринку залізорудної продукції. Попри стійкі позиції підприємства у гірничо-металургійному комплексі, аналіз показників

демонструє поєднання як позитивних тенденцій, так і структурних викликів, які суттєво впливають на фінансово-економічну стабільність комбінату.

Протягом аналізованого періоду спостерігається різка нерівномірність динаміки доходів. Якщо у 2021 році підприємство досягло історичного піку (22,5 млрд грн), то 2022–2023 рр. характеризуються суттєвим падінням виручки, що пов'язано з руйнуванням логістики, зупинкою металургійних заводів -основних споживачів продукції, а також загальним скороченням попиту на руду. Водночас 2024 рік демонструє часткове відновлення доходу до 15,83 млрд грн, що свідчить про адаптацію підприємства до нових умов функціонування, диверсифікацію каналів продажу та стабілізацію виробничих процесів. Однак рівень доходів залишається нижчим порівняно з довоєнним 2021 роком, що вказує на незавершеність відновлювальних процесів.

Набагато критичнішою є ситуація з фінансовими результатами: після високоприбуткових 2020–2021 рр., коли чистий прибуток досягав 1,6 млрд грн та 8,9 млрд грн відповідно, у 2022 році відбулося різке зниження, а у 2023–2024 рр. підприємство переходить у зону збитковості (–1,33 млрд грн та –648 млн грн відповідно). Це свідчить про негативний вплив структурних факторів -зростання собівартості виробництва, збільшення енергетичних витрат, обмеження експорту, ускладнення залізничної та портової логістики. Збитковість двох останніх років ставить перед менеджментом питання перегляду стратегії управління витратами та пошуку інструментів підвищення операційної ефективності.

Поряд із падінням прибутковості позитивним сигналом є значне зростання активів підприємства -на 51,1% за період 2020–2024 рр. Збільшення їх обсягу до 27,2 млрд грн свідчить про модернізацію виробничих потужностей, оновлення обладнання, розширення оборотних ресурсів і реалізацію інвестиційних програм, що зміцнює довгостроковий потенціал підприємства. Зростання власного капіталу майже вдвічі (до 14,2 млрд грн) також підтверджує відносну фінансову стійкість і накопичення резервів у

попередні прибуткові роки, які дозволили підприємству пом'якшити вплив нових кризових явищ.

Грошові кошти підприємства демонструють різке коливання: від 392,8 млн грн у 2020 р. до 21,6 млн грн у 2021 р., що може свідчити про активне інвестування або значні операційні виплати. Проте у 2022–2024 рр. обсяг грошових коштів поступово зростає до 856,6 млн грн, що створює додатковий запас ліквідності в умовах підвищених ризиків. Водночас зростання поточних зобов'язань до 11,1 млрд грн у 2024 р. формує додаткове навантаження на обіговий капітал і потребує посилення управління платіжною дисципліною.

Відбулися й суттєві зміни у кадровій структурі: чисельність персоналу зменшилася з 4 368 осіб у 2021 р. до 3 484 у 2024 р. Скорочення на 20% може пояснюватися оптимізацією виробничих процесів, автоматизацією, зміною структури видобутку, а також природною плінністю кадрів у період воєнного стану. Зниження кількості персоналу може мати як позитивний ефект (зменшення витрат), так і потенційні ризики -зростання навантаження на працівників, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність перегляду системи мотивації і професійної підготовки.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ПрАТ «ЦГЗК» демонструє одночасну присутність ознак стійкості та критичних викликів. Динаміка показників демонструє, що ПрАТ «ЦГЗК» залишається великим і стратегічно важливим підприємством із суттєвим виробничим потенціалом, однак стикається з серйозними фінансовими викликами. Після різкого падіння прибутковості в 2022–2023 рр. підприємство частково відновило дохід у 2024 р., але все ще перебуває у зоні збитковості. Зростання активів і власного капіталу свідчить про стійкість та можливість розвитку, проте зростання поточних зобов'язань створює ризики ліквідності. Підприємство зберігає значний виробничий потенціал, нарощує активи й підтримує кадрову структуру на прийнятному рівні, проте зазнає суттєвих фінансових втрат протягом останніх двох років. Дестабілізація прибутковості, зростання поточних зобов'язань і зниження обсягів реалізації вказують на

необхідність стратегічної трансформації бізнес-моделі, оптимізації витрат, модернізації технологічних процесів, а також посилення управління персоналом та соціальними програмами, особливо в частині підтримки ветеранів та формування стійкої кадрової політики в умовах воєнних ризиків.

Фінансові коефіцієнти відображають глибину та динаміку змін у фінансовому стані підприємства, дозволяють оцінити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, рентабельність і структуру капіталу (табл. 2.2) . Аналіз коефіцієнтів за 2020–2024 рр. дає змогу визначити рівень ризиків, виявити тенденції фінансової поведінки підприємства в умовах воєнної економіки та сформуванати базу для стратегічних висновків.

Таблиця 2.2 -Динаміка фінансових коефіцієнтів ПрАТ «ЦГЗК» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	Зміна 2024/2020	Темп зміни, %
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	2,27	1,92	1,62	1,45	+0,45	+45,0%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,01	0,01	0,01	0,08	+0,03	+60,0%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	1,91	1,82	1,54	1,41	+0,46	+48,4%
Коефіцієнт автономії (власний капітал / активи)	0,40	0,71	0,62	0,54	0,52	+0,12	+30,0%
Рентабельність активів (ROA)	0,09	0,65	0,11	-0,06	0,12	+0,03	+33,3%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,22	1,05	0,19	-0,11	0,25	+0,03	+13,6%
Чиста маржа	0,13	0,40	0,15	-0,14	0,20	+0,07	+53,8%
Коефіцієнт покриття оборотн	0,78	1,11	1,65	1,62	1,28	+0,50	+64,1%

их активів власним капіталом							
Коефіцієнт заборгованості (Debt Ratio)	0,48	0,16	0,33	0,41	0,41	-0,07	-14,6%

Джерело: сформовано автором на основі [47-49]

Аналіз фінансових коефіцієнтів ПрАТ «ЦГЗК» за 2020–2024 роки виявляє комплексну картину фінансової динаміки підприємства, що поєднує ознаки стійкості з водночас значними ризиками, обумовленими воєнними подіями, зміною ринкової кон'юнктури та збитковістю окремих періодів, Коефіцієнти ліквідності демонструють помірно позитивну тенденцію: коефіцієнт поточної ліквідності зріс із 1,00 у 2020 р, до 1,45 у 2024 р., що свідчить про достатній запас оборотних активів для покриття поточних зобов'язань, хоча зниження порівняно з піковими значеннями 2021–2022 рр. відображає підвищене навантаження на обіговий капітал. Абсолютна ліквідність, залишаючись низькою протягом усіх років, у 2024 р. підвищилась до 0,08, що свідчить про кращий обсяг готівкових коштів, проте показник усе ще далекий від нормативних значень. Показник швидкої ліквідності, перевищуючи одиницю з 2021 р., підтверджує наявність достатньої кількості ліквідних активів навіть при виключенні запасів.

Коефіцієнти фінансової стійкості демонструють важливі структурні трансформації. Коефіцієнт автономії стабільно утримується на високому рівні (0,52 у 2024 р.), що свідчить про значну частку власного капіталу в структурі активів та низьку залежність від зовнішніх кредиторів. Попри певне зниження після воєнних потрясінь, підприємство зберігає достатній запас фінансової незалежності. Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом показує, що підприємство забезпечує свої основні засоби переважно за рахунок власних ресурсів -у 2024 р. значення 1,28 є індикатором фінансової стійкості та правильної структури капіталу.

Аналіз показників рентабельності відображає циклічність та високий рівень ризику: після надзвичайно високих значень ROA та ROE у 2021 році (0,65 та 1,05 відповідно), рентабельність різко зменшується у 2022 році та переходить у негативну площину в 2023 році, що зумовлено суттєвими збитками. Часткове відновлення у 2024 році (ROA = 0,12; ROE = 0,25) свідчить про здатність підприємства повертатися до прибутковості, однак рівень рентабельності залишається нестабільним і чутливим до зовнішніх факторів. Чиста маржа зазнала аналогічних коливань: від 0,40 у 2021 році до -0,14 у 2023 році, з подальшим зростанням до 0,20 у 2024 році, що свідчить про часткове відновлення операційної ефективності.

Коефіцієнт заборгованості у 2024 році становить 0,41, що є нижчим порівняно з 2020 роком (0,48), і свідчить про помірну частку позикових коштів у структурі капіталу. Водночас збільшення поточних зобов'язань у абсолютному вираженні створює додаткові ризики для ліквідності та потребує посилення фінансового контролю.

Загалом аналіз фінансових коефіцієнтів підтверджує: підприємство має достатній рівень фінансової стійкості, проте працює в умовах високих операційних та ринкових ризиків, що обумовлюють нестабільність рентабельності та зростання навантаження на активи. Стійкі коефіцієнти автономії та ліквідності забезпечують здатність до продовження діяльності навіть за умов збитковості окремих періодів, однак для довгострокової фінансової стабільності необхідною є оптимізація витрат, модернізація виробництва та відновлення стабільних каналів збуту продукції.

Комплексна оцінка фінансового стану ПрАТ «ЦГЗК» передбачає насамперед аналіз активів підприємства як сукупності ресурсів, що формують виробничий потенціал комбінату й визначають його здатність генерувати майбутні економічні вигоди. Вивчення динаміки та структури активів дозволяє охарактеризувати інвестиційну та операційну політику підприємства, оцінити рівень мобільності ресурсів, ступінь капіталомісткості виробництва та виявити можливі дисбаланси між необоротними й оборотними

складовими. На основі офіційної фінансової звітності за 2021–2024 рр. здійснено порівняльний аналіз активів ПрАТ «ЦГЗК» у розрізі основних їх груп – необоротних та оборотних активів [1–4].

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура активів ПрАТ «ЦГЗК» за 2021–2024 рр.

Рік	Усього активів, тис. грн	Необоротні активи, тис. грн	Оборотні активи, тис. грн	Частка необоротних, %	Частка оборотних, %	Абсолютна зміна активів до поперед. року, тис. грн	Темп приросту активів, %
2021	13 746 918	8 835 436	4 911 482	64,3	35,7	–	–
2022	20 101 066	7 520 530	12 580 536	37,4	62,6	6 354 148	46,2
2023	20 727 125	6 858 328	13 868 797	33,1	66,9	626 059	3,1
2024	27 200 239	11 100 957	16 099 282	40,8	59,2	6 473 114	31,2

Джерело: розраховано автором на основі [47-49]

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що за досліджуваний період активи ПрАТ «ЦГЗК» характеризуються загальною тенденцією до зростання: з 13,75 млрд грн на кінець 2021 р. до 27,20 млрд грн на кінець 2024 р., тобто майже вдвічі (+13,45 млрд грн). Найбільш інтенсивне нарощування активів спостерігається у 2022 р. (приріст 46,2 % порівняно з 2021 р.), що зумовлено переважно суттєвим збільшенням оборотних активів на тлі воєнних ризиків, перебудови логістики та накопичення запасів і дебіторської заборгованості. У 2023 р. приріст активів сповільнюється до 3,1 %, а у 2024 р. знову демонструє значний стрибок (понад 31 %), що свідчить про нову фазу масштабування бізнесу та активізації інвестиційної діяльності.

Структура активів за період зазнала суттєвих трансформацій. Якщо на кінець 2021 р. переважали необоротні активи (64,3 %), що відображало високий рівень капіталомісткості виробництва та домінування основних засобів у балансі гірничо-збагачувального комбінату, то вже у 2022–2023 рр. співвідношення зміщується на користь оборотних активів: їх частка зростає до 62,6 % у 2022 р. та 66,9 % у 2023 р. Така динаміка може бути наслідком скорочення балансової вартості основних засобів (амортизація, можливі знецінення, обмеження інвестицій під впливом воєнних ризиків), а також

різкого збільшення дебіторської заборгованості й інших оборотних активів. У 2024 р. відбувається частковий розворот тренду: частка необоротних активів зростає до 40,8 %, що пов'язано з масштабними капітальними інвестиціями та приростом балансової вартості основних засобів, тоді як частка оборотних активів знижується до 59,2 %. Таким чином, еволюція структури активів засвідчує, з одного боку, адаптацію підприємства до турбулентного середовища через нарощування високоліквідних ресурсів, а з іншого – відновлення інвестиційної активності та модернізації виробничої бази

Для більш поглибленого розуміння якісних змін у складі активів доцільно розглянути їх деталізацію за видами станом на кінець 2024 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура активів ПрАТ «ЦГЗК» станом на кінець 2024 р.

Стаття необоротних активів	Сума, тис. грн	Частка у необоротних активах, %
Необоротні активи		
Нематеріальні активи	17 056	0,2
Незавершені капітальні інвестиції	761 875	6,9
Основні засоби	10 318 835	93,0
Інші необоротні активи (довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість тощо)	3 191	0,1
Усього необоротні активи	11 100 957	100,0
Оборотні активи		
Запаси	421 056	2,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	8 872 042	55,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	4 689 836	29,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками (аванси, розрахунки з бюджетом, внутрішні розрахунки)	1 101 234	6,8
Гроші та їх еквіваленти	856 616	5,3
Поточні фінансові інвестиції	103	0,0
Інші оборотні активи	57 969	0,4

Джерело: розраховано автором на основі [47-49]

Дані табл. 2.4 демонструють, що структура необоротних активів ПрАТ «ЦГЗК» є типовою для капіталомісткого гірничодобувного підприємства: понад 93 % припадає на основні засоби, які формують матеріальну основу виробничого процесу (кар'єри, шахти, дробильне та збагачувальне устаткування, транспортні засоби тощо). Незавершені капітальні інвестиції займають 6,9 %, що свідчить про наявність значного портфеля інвестиційних проєктів (модернізація кар'єрів, оновлення фабрик, розвиток інфраструктури). Питома вага нематеріальних активів та інших необоротних активів є незначною (сукупно менше 0,5 %), що вказує на домінування фізичних, а не інтелектуальних чи фінансових ресурсів у структурі довгострокових активів підприємства.

Порівняння з початком року свідчить про суттєве нарощування основних засобів та інвестиційної активності. Так, балансово-переоцінена вартість основних засобів зростає з 6 171,5 млн грн до 10 318,8 млн грн, тобто приблизно на 67,2 %, а обсяг незавершених капітальних інвестицій – з 500,3 млн грн до 761,9 млн грн (+52,3 %). Натомість вартість нематеріальних активів дещо зменшилася (-14,4 %), що може бути пов'язано з амортизацією або списанням частини програмних продуктів і ліцензій. У підсумку сукупний приріст необоротних активів за рік становив понад 4,2 млрд грн, що підтверджує перехід підприємства до активної фази модернізації виробничо-технологічної бази й посилення довгострокового інвестиційного потенціалу.

Структура оборотних активів характеризується високою концентрацією в дебіторській заборгованості. Станом на кінець 2024 р. понад 55 % оборотних активів припадає на дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, ще 29,1 % – на іншу поточну дебіторську заборгованість (розрахунки з різними контрагентами, пов'язаними сторонами тощо). Разом різні види дебіторської заборгованості формують понад 91 % оборотних активів. Це свідчить про високу частку відстрочених або ще не інкасованих грошових коштів, що підвищує ризики ліквідності та кредитного ризику контрагентів. Частка запасів є порівняно невеликою – лише 2,6 %, що

зумовлено або оптимізацією складських залишків, або зниженням виробничого завантаження. Сума запасів за рік зменшилася з 743,8 млн грн до 421,1 млн грн (-43,4 %), тоді як дебіторська заборгованість за продукцію зросла на 33,4 % (з 6 652,9 млн грн до 8 872,0 млн грн), а грошові кошти – у понад 7 разів (з 104,1 млн грн до 856,6 млн грн). З огляду на це структуру оборотних активів можна охарактеризувати як таку, що поєднує водночас достатній обсяг ліквідних ресурсів (гроші, частина короткострокових фінансових інструментів) та підвищену залежність від своєчасності розрахунків із покупцями та іншими контрагентами.

З позицій фінансового менеджменту така конфігурація активів має неоднозначний вплив на стійкість підприємства. З одного боку, суттєве збільшення грошових коштів і збереження значного обсягу оборотних активів підвищує поточну платоспроможність комбінату в умовах воєнних і ринкових ризиків. З іншого боку, концентрація понад 90 % оборотних активів у дебіторській заборгованості й пов'язаних з нею розрахунках свідчить про потребу посилення політики управління дебіторською заборгованістю, оптимізації умов оплати та контролю за своєчасністю інкасації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища це є критичним чинником підтримання фінансової стійкості, оскільки потенційна прострочка або списання частини боргів може суттєво вплинути на показники ліквідності та рентабельності.

Узагальнюючи результати аналізу активів, можна зробити висновок, що ПрАТ «ЦГЗК» за 2021–2024 рр. пройшло шлях від порівняно стабільної, але капіталомісткої структури активів до більш гнучкої моделі з високою часткою оборотних активів, а у 2024 р. – до відновлення інвестиційної активності та суттєвого нарощування основних засобів. Така трансформація свідчить про здатність підприємства адаптуватися до воєнних викликів, одночасно підтримуючи виробничий потенціал і формуючи базу для майбутнього зростання. Водночас високий рівень дебіторської заборгованості, що домінує в структурі оборотних активів, окреслює зону підвищеної уваги

для менеджменту та потребує подальшої деталізації в рамках аналізу ліквідності, ділової активності та ризиків, що буде здійснено в наступних підрозділах фінансового аналізу.

З метою комплексної оцінки фінансового стану ПрАТ «ЦГЗК» важливим етапом є ідентифікація та діагностика ризиків, що впливають на структуру та ефективність використання активів підприємства. Аналіз динаміки необоротних і оборотних активів, їх співвідношення та якісного складу дозволяє визначити потенційні загрози для ліквідності, інвестиційної діяльності, виробничої безперервності та загальної фінансової стійкості (додаток В, табл. В.1). В додатку В систематизовано основні ризики, виявлені у процесі дослідження активів, із зазначенням їх причин, можливих наслідків та оцінкою рівня впливу на діяльність підприємства. Така класифікація створює підґрунтя для подальшого формування рекомендацій щодо удосконалення управління активами та мінімізації фінансових втрат.

Діагностика ризиків за результатами аналізу активів ПрАТ «ЦГЗК» свідчить про наявність комплексу взаємопов'язаних загроз, що формують підвищений рівень фінансової вразливості підприємства в умовах воєнної нестабільності та турбулентності ринку залізорудної продукції. Найбільш критичними є ризики ліквідності та кредитні ризики контрагентів, які обумовлені надмірною концентрацією оборотних активів у дебіторській заборгованості (понад 90 %). Така структура активів знижує гнучкість підприємства, ускладнює підтримання стабільного грошового потоку та підсилює залежність від платоспроможності покупців.

Високий рівень виробничо-технологічних ризиків та ризик втрати активів через воєнні дії додатково посилює вразливість підприємства, оскільки основні засоби становлять понад 93 % необоротних активів і є критичними для забезпечення безперервного виробничого циклу. Одночасно з цим активне нарощування інвестицій у 2024 р. свідчить про прагнення підприємства підтримувати конкурентоспроможність та модернізувати виробництво, хоча супроводжується інвестиційним ризиком.

Загалом ризик-профіль ПрАТ «ЦГЗК» характеризується як середньо-високий, що вимагає системного підходу до управління активами, оптимізації структури оборотних ресурсів, жорсткого контролю дебіторської заборгованості та посилення заходів з технологічної та фізичної безпеки виробничих об'єктів. У подальшому ці ризики мають бути враховані під час оцінки зобов'язань, власного капіталу та загальної фінансової стійкості підприємства.

2.2. Аналіз кадрової політики та системи адаптації ветеранів бізнес-організації

Персонал ПрАТ «ЦГЗК» є ключовим виробничим ресурсом, стійкість якого у воєнний період визначається не лише чисельністю, а й якістю кадрової структури, ступенем відтворюваності компетенцій, здатністю системи управління персоналом компенсувати вибуття працівників та підтримувати безперервність критичних процесів. Станом на 1 грудня 2025 року облікова чисельність працівників є нижчим рівнем порівняно з довоєнним періодом, а отже вже фіксує тренд зменшення кадрової бази на тлі ускладненого регіонального ринку праці та зростання конкуренції за робітничі та інженерні компетенції. В умовах гірничо-металургійного виробництва навіть помірне скорочення чисельності має мультиплікативний ефект, оскільки для значної частини посад характерні вимоги до допусків, медичних оглядів, навчання з охорони праці, а також тривалий період входження у робочий ритм, що обмежує можливості швидкого заміщення вакансій.

Гендерна структура персоналу підприємства характеризується істотною диспропорцією на користь чоловіків, що є типовою для гірничої галузі, де домінують важкі виробничі професії та роботи з підвищеним рівнем виробничих ризиків. Разом з тим у контексті воєнного стану така структура

підсилює кадрову вразливість, оскільки мобілізаційні хвилі та обмеження щодо переміщення робочої сили безпосередньо впливають саме на найбільш численну групу працівників. Для HR-політики це означає необхідність паралельного розвитку двох напрямів: посилення каналів залучення персоналу ззовні та підвищення внутрішньої мобільності через суміжні професії, наставництво й прискорені програми підготовки.

Вікова структура свідчить про виразне старіння кадрів і формує довгостроковий ризик дефіциту персоналу. Низька частка працівників віком до 29 років у поєднанні з домінуванням групи старших за 50 років означає, що підприємство фактично спирається на ядро досвіду, однак має обмежену наступність, а отже потенційно може втратити частину критичних компетенцій у горизонті кількох років через вихід на пенсію. При цьому сильним боком чинної структури є висока технологічна зрілість і практичні навички досвідчених працівників, а слабким боком є низька відтворюваність цього досвіду без формалізації знань, програм передачі компетенцій та активного залучення молодих спеціалістів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Вікова структура персоналу ПрАТ «ЦГЗК» станом на кінець 2025 року

Вікова група працівників	Частка у штаті, відсотків	Аналітична інтерпретація для кадрової політики
До 29 років	2,5	Вузкий вхідний потік молодих кадрів, слабка база наступності
30–39 років	5,8	Недостатній прошарок фахівців середнього стажу, ризик розриву поколінь
40–49 років	6,4	Обмежене управлінське та технічне підсилення у середньостроковому горизонті
50 років і старші	85,3	Висока залежність від досвіду, одночасно високий пенсійний ризик та ризик втрати компетенцій

Віковий профіль персоналу формує стратегічний виклик для HR-системи: необхідність одночасно підтримувати безперервність виробництва на базі досвідченого ядра і запускати механізми прискореного відтворення кадрів, інакше ризик пенсійного вибуття перетвориться на кадровий дефіцит у критичних підрозділах.

Професійно-кваліфікаційний профіль ПрАТ «ЦГЗК» характеризується значною часткою працівників зі спеціалізованою гірничо-технічною підготовкою, що забезпечує стабільну технологічну дисципліну та здатність підтримувати складні виробничі процеси. Кадрова структура зосереджена навколо виробничого ядра, яке формують працівники кар'єрів, збагачувальних фабрик, ремонтно-енергетичних служб і транспортної інфраструктури, тоді як інженерно-технічні працівники та службовці становлять меншу частину, але виконують функції планування, управління безпекою, технологічної підтримки та організації праці. Важливою характеристикою є відсутність надлишкового персоналу, що з одного боку підвищує ефективність витрат, а з іншого робить систему чутливою до втрат і ускладнює заміщення, адже кожне вибуття працівника створює операційну прогалину.

Воєнний фактор став системоутворюючим для кадрових процесів підприємства. Масова мобілізація, необхідність бронювання критичних фахівців, залучення працівників ззовні, поява категорії демобілізованих ветеранів, а також прямі втрати серед персоналу змінили логіку роботи з людьми від відносно стабільного управління до антикризового режиму. Сукупна участь близько 80 відсотків співробітників у військовій службі у період 2022–2025 років є надзвичайно високим показником і означає, що підприємство фактично функціонувало в умовах постійного перерозподілу робочої сили, підвищеного навантаження на тих, хто залишився, та необхідності швидких кадрових рішень. Бронювання близько 48 відсотків персоналу стало ключовим інструментом забезпечення безперервності виробництва, але водночас підсвітило залежність від вузького кола незамінних компетенцій. Додатковим критичним параметром є рівень повернення демобілізованих працівників на підприємство, який оцінюється на рівні близько 38 відсотків, що свідчить про наявність бар'єрів реінтеграції, зокрема стану здоров'я, змін життєвих обставин, переоцінки професійних пріоритетів і потреби у підтримці.

Для уточнення масштабу кадрового навантаження та усунення статистичних викривлень виконано зіставлення агрегованої звітності з персоніфікованим реєстром, у якому один працівник міг повторюватися в кількох рядках через наявність додаткових атрибутів. Коректність підрахунків забезпечено шляхом дедуплікації за унікальним табельним номером, що дозволило перейти від обліку записів до обліку унікальних осіб і узгодити кількісні параметри мобілізації з підсумковими показниками звітної форми станом на 01.12.2025 року. Отримані результати свідчать, що за облікової чисельності 4135 осіб сукупні відсутності на звітну дату становили 1169 осіб, тобто 28,3 відсотка штату. Структура відсутностей є якісно неоднорідною: ядро формують мобілізовані працівники, тоді як інша частина відсутностей пов'язана з декретними відпустками та поточними неплановими режимами відсутності, включно з лікарняними й відпустками. Таким чином, кадрова політика підприємства вимушено вирішує одночасно дві задачі: компенсацію прямого дефіциту робочої сили через мобілізацію та управління операційною гнучкістю змінного персоналу за рахунок регламентованих і нерегламентованих відсутностей.

Перед подальшим аналізом доцільно формалізувати структуру відсутностей у порівнянних величинах, оскільки саме ця структура визначає, які інструменти кадрової політики є релевантними: бронювання та підбір на період мобілізації, чи управління режимами робочого часу, чи посилення медико-психологічного супроводу та програм повернення (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Структура відсутностей персоналу ПрАТ ЦГЗК

Показник	Осіб	Частка від облікової чисельності, відсотків	Частка у структурі відсутностей, відсотків
Облікова чисельність	4135	100,0	—
Всього відсутностей	1169	28,3	100,0
у тому числі мобілізовані до 24.02.2022 року	36	0,9	3,1
у тому числі мобілізовані з 24.02.2022 року	682	16,5	58,3

Декретна відпустка	54	1,3	4,6
Не виходять на роботу невстановлених причин ³	2	0,0	0,2
Виведені у простій	0	0,0	0,0
Інші відсутності, включно з відпустками та лікарняними ³	395	9,6	33,8
Разом мобілізовані	718	17,4	61,4

Джерело: сформовано автором на основі [50,51]

Відсутності охоплюють понад чверть штату, причому 61,4 відсотка всіх відсутностей становлять мобілізовані працівники, що еквівалентно 17,4 відсотка облікової чисельності. Отже, кадрове навантаження має домінантно воєнну природу, але майже третина відсутностей формується «цивільним» контуром відпусток і тимчасової непрацездатності, що потребує паралельного управління змінністю та резервами.

Наступним рівнем оцінки кадрової політики є аналіз профілю мобілізованих, оскільки саме він визначає характер втрат компетенцій. Критичною ознакою є концентрація мобілізації в ядрових вікових когортах, які на промислових підприємствах зазвичай поєднують достатній виробничий досвід із високою фізичною витривалістю та сформованими навичками безпечної роботи. Додатково слід врахувати, що в структурі мобілізації практично відсутній компенсаторний гендерний ресурс, оскільки мобілізована частина майже повністю представлена чоловіками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Соціально-демографічний профіль мобілізованих працівників ПрАТ ЦГЗК станом на 01.12.2025 року

Показник	Категорія	Осіб	Частка, відсотків
Стать	Чоловіки	714	99,4
	Жінки	4	0,6
Вік	До 29 років включно	107	14,9
	30–39 років включно	249	34,7
	40–44 роки включно	128	17,8
	45–49 років включно	125	17,4
	50–54 роки включно	71	9,9

	55 років і старше	38	5,3
Разом мобілізовані		718	100,0

Джерело: сформовано автором на основі [50,51]

Мобілізація майже повністю сконцентрована серед чоловіків та найбільш продуктивних вікових когорт: групи 30–49 років формують 69,9 відсотка мобілізованих. Це означає, що підприємство втрачає насамперед носіїв прикладних виробничих компетенцій, а отже компенсаційні механізми мають бути спрямовані не лише на кількісне заміщення, а й на відновлення критичних навичок через прискорене навчання, наставництво та стандартизацію операцій.

Окремого аналітичного блоку потребує мобілізаційний ризик як перспектива подальшого кадрового тиску. На звітну дату кількість військовозобов'язаних без урахування вже мобілізованих становила 2413 осіб, серед яких 169 осіб мали дефіцитні військово-облікові спеціальності, що підвищує ймовірність подальшого вибуття. Інструмент бронювання застосовано до 1163 осіб, тобто майже до половини військовозобов'язаних, що відображає високий рівень критичності компетенцій для виробничої безперервності. Паралельно підприємство застосовує компенсаційні заходи у форматі прийняття на період мобілізації, що дозволяє утримувати операційну спроможність, але не повністю вирішує проблему втрати досвіду. Показовою є також «післяслужбова» траєкторія: у структурі звільнення з військової служби накопичувально домінують причини, пов'язані зі здоров'ям, пораненнями та іншими обставинами, а продовження роботи після демобілізації відображає фактичну ефективність контурів реінтеграції (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Мобілізаційний ризик, компенсаторні заходи та повернення демобілізованих працівників ПрАТ ЦГЗК станом на 01.12.2025 року

Показник	Осіб	Інтерпретаційний показник
Військовозобов'язані на звітну дату без урахування мобілізованих	2413	58,4 відсотка від облікової чисельності

у тому числі з дефіцитною військово-обліковою спеціальністю	169	7,0 відсотка серед військовозобов'язаних
Заброньовані військовозобов'язані	1163	48,2 відсотка серед військовозобов'язаних
Прийняті на період мобілізації	177	24,7 відсотка від чисельності мобілізованих на звітну дату
Вступили до військової служби накопичувально з 24.02.2022 року	939	фіксує масштаб залучення персоналу у воєнний контур
Звільнені з військової служби накопичувально, у тому числі за віком	4	
Звільнені з військової служби накопичувально, у тому числі за станом здоров'я	24	
Звільнені з військової служби накопичувально, у тому числі за пораненням	30	
Зняття з обліку у зв'язку зі смертю	46	
Інші причини звільнення з військової служби	95	
Звільнено з підприємства під час проходження військової служби	22	
Продовжили роботу після демобілізації	84	38,0 відсотка від чисельності звільнених з військової служби

Джерело: сформовано автором на основі [50,51]

Поєднання високої частки військовозобов'язаних у штаті та значного сегмента заброньованих формує ситуацію структурної залежності виробництва від управління мобілізаційними ризиками. Компенсаційний набір у форматі прийняття працівників на період мобілізації частково закриває кількісні розриви, однак показник продовження роботи після демобілізації на рівні 38,0 відсотка підтверджує наявність стійких бар'єрів повернення та потребу в посиленій реінтеграційній політиці, включно з медико-психологічним супроводом, перекваліфікацією та адаптацією робочих місць.

Узагальнюючи інтегрований блок, можна констатувати, що кадрова політика ПрАТ ЦГЗК в умовах воєнного часу функціонує як система управління дефіцитом компетенцій і безперервністю виробництва. Кількісні

параметри відсутностей засвідчують високий рівень операційної напруги, а віковий профіль мобілізованих вказує на вибуття саме тієї категорії працівників, яка визначає продуктивність і стабільність технологічних процесів. Одночасно показники потенційної мобілізації й бронювання підтверджують, що подальший тиск на кадрову систему зберігається, а отже наступний етап дослідження логічно має перейти від констатації масштабів до формалізації проблемних зон та побудови карти рішень, орієнтованої на утримання, заміщення, відновлення компетенцій і підвищення результативності реінтеграції ветеранів.

З позиції практики кадрової політики доцільно узагальнити виявлені дисбаланси кадрової структури ПрАТ «ЦГЗК» у форматі системи ризиків, прив'язаних до вимірюваних індикаторів і управлінських наслідків. На відміну від загальних описів кадрових викликів, таке представлення дозволяє пов'язати воєнно зумовлені втрати трудових ресурсів із конкретними параметрами доступності персоналу, мобілізаційного ризику та результативності компенсаторних заходів (повний перелік надано в додатку В, табл. В2). Скорочена таблиця проблем кадрової структури представлена в табл. 2.9

Таблиця 2.9 — Ключові ризики кадрової структури ПрАТ «ЦГЗК»

Ризик	Ключові індикатори	Управлінські наслідки для стійкості
Висока недоступність персоналу	відсутні 1169 осіб (28,3% штату)	падіння фактичної виробничої спроможності, зростання навантаження та ризиків порушення регламентів
Домінування мобілізації у відсутностях	мобілізовані 718 осіб (17,4% штату; 61,4% відсутностей)	довгостроковий дефіцит робочої сили, потреба в заміщенні критичних компетенцій
Ризик подальшої мобілізації	військовозобов'язані 2413 осіб (58,4% штату), з них 169 — дефіцитні спеціальності	висока ймовірність нових кадрових розривів і перерозподілу персоналу в пікові періоди
Залежність від бронювання	заброньовано 1163 особи (48,2% військовозобов'язаних)	концентрація “вузьких місць” у критичних ролях, зниження гнучкості управління ресурсами

Недостатність компенсаційного найму	прийнято 177 осіб (24,7% від мобілізованих)	неповне перекриття вибуттів, ризики якості робіт через різницю кваліфікації та темпів навчання
Неповне повернення після демобілізації	повернулися 84 особи (38,0% від демобілізованих)	закріплення дефіциту в довгостроковому періоді, зростання витрат на підбір і навчання
Соціально-психологічні втрати війни	смерть 46 осіб (у структурі причин звільнення зі служби)	втрата компетенцій без можливості відновлення, ризики морального стану та згуртованості команд
Гендерна концентрація мобілізаційного ризику	серед мобілізованих 99,4% — чоловіки	структурна вразливість виробничих професій до мобілізаційних хвиль і звуження кадрової бази

Джерело: сформовано автором на основі [50,51]

Кадрові проблеми ПрАТ «ЦГЗК» мають не ізольований, а взаємопідсилювальний характер: значна частка відсутніх працівників формує постійну операційну напругу, а домінування мобілізаційних вибуттів у структурі відсутностей зміщує кадрову політику в площину управління безперервністю та відтворюваністю компетенцій. Концентрація мобілізації у вікових когортах 30–49 років означає втрату саме тієї групи, яка зазвичай забезпечує технологічну стабільність і дисципліну безпеки, тоді як неповне повернення після демобілізації фіксує бар'єри реінтеграції та ризик «закріплення» дефіциту в довгостроковому періоді. Отже, подальші управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на закриття вакансій, а на структурне зниження мобілізаційної вразливості через резервування компетенцій, внутрішнє навчання, стандартизацію заміщення, а також формалізацію окремого контуру реінтеграції демобілізованих працівників як складової кадрової політики підприємства.

Для визначення внутрішніх спроможностей системи управління персоналом та зовнішніх чинників, що безпосередньо впливають на реінтеграцію демобілізованих працівників у виробниче середовище було проведено SWOT-аналіз. Такий підхід дозволяє поєднати результати попереднього аналізу кадрової ситуації з управлінською інтерпретацією ризиків і можливостей, перевівши їх у формат рішень для HRM.

Для систематизації результатів попереднього аналізу кадрового стану та практик підтримки мобілізованих і ветеранів сформовано SWOT-матрицю, орієнтовану на кадрову політику соціальної адаптації ветеранів, а не на загальні виробничо-фінансові характеристики підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 — SWOT-матриця кадрової політики ПрАТ «ЦГЗК» щодо соціальної адаптації ветеранів

Сильні сторони	Слабкі сторони
Системна підтримка мобілізованих і ветеранів на рівні підприємства та групи, збереження трудових гарантій і наявність реадaptaційних практик	Демографічна асиметрія кадрової бази та висока концентрація мобілізаційного ризику, що ускладнює стабільність змін і планування
Доступ до корпоративних програм відновлення і реабілітації, можливість масштабування практик через груповий контур	Обмеженість ресурсів для індивідуального супроводу всіх ветеранів і нерівномірність охоплення наставництвом
Операційна гнучкість HRM у заміщенні ролей, формуванні індивідуальних траєкторій повернення, взаємодії з партнерами	Недостатня інституціоналізація раннього виявлення конфліктів і ризиків дезадаптації, залежність від ситуативного реагування
Підтримувальний морально-психологічний клімат і практики солідарності колективу	Неповна готовність інфраструктури та процесів до працевлаштування поранених і працівників з інвалідністю у частині робочих місць і режимів праці
Можливості	Загрози
Залучення державних і донорських програм навчання, психологічної підтримки та реінтеграції, що знижують навантаження на бюджет підприємства	Тривалість війни і можливі нові хвилі мобілізації, що підтримують високий рівень кадрової нестабільності
Посилення бренду ветеран-дружнього роботодавця як інструмента залучення і утримання дефіцитних кадрів	Фінансові обмеження, що можуть скоротити ресурс соціальних програм, підвищуючи ризик відтоку
Використання лідерських і командних компетентностей ветеранів у програмах безпеки праці, наставництві та удосконаленні процесів	Соціально-психологічні ризики, пов'язані з проявами постстресових станів і конфліктністю у разі відсутності профілактичних процедур
Міжкорпоративний обмін практиками та формування партнерств із ветеранськими організаціями	Ризик падіння продуктивності й безпеки через вимушене заміщення та різницю в кваліфікації у період адаптації

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 11, 47-50]

Матриця показує, що внутрішній контур кадрової політики має виражені сильні сторони у частині підтримки мобілізованих і ветеранів та наявності корпоративних програм, однак ефективність соціальної адаптації стримується демографічною структурою персоналу, обмеженістю індивідуального

супроводу та недостатньою формалізацією профілактики дезадаптації. Зовнішнє середовище містить значні можливості для підсилення HR-програм через державні та донорські інструменти, проте загрози тривалості війни й фінансової напруги залишаються визначальними для кадрової стійкості [9; 10; 11; 29].

Для переходу від якісної діагностики до управлінського вибору доцільно виконати зважену бальну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів за методикою матриць IFE та EFE. У межах цієї методики кожному фактору надається вага залежно від його впливу на соціальну адаптацію ветеранів, після чого визначається рейтинг, що відображає поточний рівень спроможності кадрової політики використовувати сильні сторони або нейтралізувати слабкі місця. Зважений бал формується як добуток ваги та рейтингу, а сумарний показник дозволяє інтерпретувати загальну внутрішню готовність HRM до реінтеграції ветеранів і зовнішню адаптивність до можливостей та загроз [3; 4; 8].

Внутрішні фактори оцінено з урахуванням результатів кадрового аналізу, зокрема фіксації високої поточної недоступності персоналу, домінування мобілізації у структурі відсутностей та неповного повернення працівників після демобілізації, що прямо впливає на можливості HRM забезпечувати стабільне відновлення продуктивності й утримання ветеранів (табл.2.11).

Таблиця 2.11 — Зважена бальна оцінка внутрішніх факторів кадрової політики щодо адаптації ветеранів, IFE

Внутрішні фактори	Вага	Рейтинг	Зважений бал
Комплексна підтримка мобілізованих і ветеранів, наявність реадaptaційних практик	0,12	4	0,48
Корпоративні програми відновлення і реабілітації як ресурс утримання	0,10	4	0,40
Гнучкість HRM у заміщенні ролей і побудові траєкторій повернення	0,10	3	0,30
Підтримувальний морально-психологічний клімат і солідарність колективу	0,08	3	0,24
Висока кадрова нестабільність через мобілізаційний чинник та недоступність персоналу, відсутні 28,3 відсотка, мобілізовані 17,4 відсотка	0,22	1	0,22

Неповне повернення після демобілізації, продовжили роботу 38,0 відсотка демобілізованих	0,18	2	0,36
Недостатня формалізація профілактики конфліктів і раннього виявлення ризиків дезадаптації	0,10	2	0,20
Обмежена готовність до системного працевлаштування поранених і працівників з інвалідністю у частині робочих місць	0,10	2	0,20
Разом	1,00		2,40

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 11, 47-50]

Сумарний показник 2,40 свідчить про середню внутрішню спроможність кадрової політики забезпечувати соціальну адаптацію ветеранів: сильні сторони у частині підтримки та програм реабілітації є суттєвими, однак їх ефект обмежується системною нестабільністю доступності персоналу й недостатнім рівнем утримання демобілізованих. Це означає, що подальше удосконалення має бути спрямоване на інституціоналізацію реінтеграції як процесу з показниками результативності, а не як набору окремих заходів підтримки.

Зовнішні фактори оцінено з позиції того, наскільки поточна кадрова політика здатна використати можливості державних і донорських програм та водночас мінімізувати ризики тривалої війни, мобілізаційних хвиль і фінансових обмежень соціальних пакетів.

Таблиця 2.12 — Зважена бальна оцінка зовнішніх факторів, EFE

Зовнішні фактори	Вага	Рейтинг	Зважений бал
Державні та донорські програми реінтеграції, навчання і підтримки ветеранів	0,16	3	0,48
Розвиток бренду ветеран-дружнього роботодавця як інструмента залучення	0,10	3	0,30
Партнерства з ветеранськими організаціями та міжкорпоративний обмін практиками	0,08	3	0,24
Використання компетентностей ветеранів у безпеці праці, наставництві та оптимізації	0,08	3	0,24
Тривалість війни й ризик нових хвиль мобілізації, високий потенціал подальшої мобілізації	0,24	2	0,48
Фінансові обмеження, що можуть скоротити ресурс соціальних програм	0,18	2	0,36
Соціально-психологічні ризики постстресових станів і конфліктності	0,10	2	0,20
Ризики падіння продуктивності та безпеки через заміщення і різницю кваліфікації	0,06	2	0,12

Разом	1,00		2,42
-------	------	--	------

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 11, 47-50]

Сумарний показник 2,42 відображає середню здатність кадрової політики реагувати на зовнішні умови. Можливості підсилення програм адаптації через державні та донорські інструменти є суттєвими, однак визначальними залишаються загрози війни й фінансового тиску, які обмежують довгострокове планування та посилюють ризики утримання. У цих умовах управлінська логіка має базуватися на поєднанні стійких процедур реінтеграції та гнучких сценаріїв забезпечення чисельності

Для узгодження результатів зваженої оцінки з управлінськими рішеннями доцільно сформувати підсумкову матрицю стратегічних дій, що поєднує сильні сторони з можливостями, сильні сторони із загрозами, слабкі сторони з можливостями та слабкі сторони із загрозами.

Підсумкова матриця сформована на основі ідентифікованих факторів SWOT та результатів зваженого оцінювання, що дозволяє визначити пріоритети управлінських дій у межах кадрової політики (табл.2.13).

Таблиця 2.13 — Підсумкова матриця стратегічних рішень за результатами SWOT

Комбінація	Управлінський фокус	Пріоритетні рішення для кадрової політики щодо адаптації ветеранів
S–O	Масштабування сильних сторін через можливості	інституціоналізація програми реінтеграції з використанням державних і донорських ресурсів; розширення навчання й психологічної підтримки через партнерства; формування бренду ветеран-дружнього роботодавця
S–T	Використання сильних сторін для нейтралізації загроз	сценарне управління чисельністю з опорою на корпоративні програми, наставництво й підтримку; посилення утримання демобілізованих через індивідуальні траєкторії повернення та гнучкі режими праці
W–O	Подолання слабкостей через можливості	запуск системи підготовки наставників і координаторів реінтеграції; навчання керівників щодо взаємодії з ветеранами; переоснащення робочих місць для поранених за підтримки зовнішніх програм [8; 10; 29]
W–T	Мінімізація слабкостей в умовах загроз	створення протоколів раннього виявлення ризиків дезадаптації і конфліктів; зменшення залежності від мобілізаційного чинника через мультискілінг і

		резервування компетенцій; контроль показників утримання і повернення [8; 9; 11]
--	--	---

Джерело: сформовано автором на основі [8; 9; 11, 47-50]

Підсумкова матриця фіксує, що найбільш результативною є стратегія S–O, оскільки вона дозволяє перевести наявні сильні сторони підтримки ветеранів у масштабований інструмент HRM через зовнішні ресурси. Водночас стратегія S–T є критичною для збереження безперервності в умовах війни, а блок W–O і W–T визначає перелік дій, без яких не буде зростання показника повернення і утримання демобілізованих.

Узагальнюючи результати удосконаленого SWOT-аналізу, слід зазначити, що кадрова політика ПрАТ «ЦГЗК» щодо соціальної адаптації ветеранів має значний потенціал, сформований практиками підтримки мобілізованих і наявністю корпоративних програм реабілітації. Разом з тим, кількісні параметри кадрового стану демонструють, що ключовий обмежувач ефективності полягає у системній нестабільності доступності персоналу та у неповному поверненні демобілізованих до підприємства. За наявності відсутніх на рівні 28,3 відсотка та мобілізованих на рівні 17,4 відсотка кадрова політика об'єктивно функціонує в антикризовому режимі, де соціальна адаптація ветеранів має одночасно гуманітарну і виробничу логіку, оскільки вона визначає темпи відновлення продуктивності, дисципліну безпеки та здатність колективів працювати без деструктивних конфліктів.

Отримані зважені оцінки IFE та EFE на рівні 2,40 і 2,42 підтверджують середній рівень внутрішньої та зовнішньої готовності, що потребує не точкових заходів, а формалізації програми реінтеграції як окремого контуру кадрової політики із процедурами, ролями, показниками результативності та механізмами профілактики дезадаптації. Пріоритетним напрямом удосконалення має стати перехід від моделі підтримки як набору допомог до моделі управління реінтеграцією як керованого процесу, який включає наставництво, навчання керівників, стандартизований маршрут повернення, адаптацію робочих місць для поранених, а також системне залучення зовнішніх ресурсів державних і донорських програм. Така логіка дозволяє

одночасно підвищити соціальну результативність підтримки ветеранів і знизити кадрові ризики підприємства в умовах тривалої війни.

2.3. Дослідження проблемного поля адаптації ветеранів на робочому місці

Вирішення проблем ветеранів при поверненні на роботу потребує комплексного підходу: психологічної підтримки, адаптації робочих місць, перекваліфікації та соціальних програм. Це не лише підвищує ефективність праці, а й формує позитивний імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Перехід ветеранів від військової служби до цивільної праці є складним багатоаспектним процесом, у якому поєднуються наслідки бойового досвіду, зміни соціальних ролей, трансформація комунікаційних практик та потреба відновлення або оновлення професійних компетентностей. Для підприємства це питання виходить за межі індивідуальної адаптації працівника і набуває ознак системного HR-виклику, оскільки впливає на продуктивність, безпеку праці, дисципліну виконання процедур, соціально-психологічний клімат у колективах і, зрештою, на кадрову стійкість в умовах тривалої війни. Відповідно, підтримка ветеранів при поверненні на роботу має розглядатися як інституційна політика, що інтегрує психологічні, медико-реабілітаційні, професійні та соціальні інструменти, а також механізми комунікації і наставництва. Такий комплексний підхід не лише знижує ризики дезадаптації й плинності, а й формує репутацію підприємства як соціально відповідального роботодавця, здатного забезпечувати гідні умови реінтеграції та збереження людського капіталу.

Для кращого розуміння, чому процес повернення ветерана до роботи буває складним і де можуть виникати зриви, доцільно побудувати *“карту*

бар'єрів” адаптації. Ця карта представляє собою схематичний перелік основних перепон (бар'єрів), що стоять на шляху успішної реінтеграції, із вказанням їх причин та можливих наслідків, якщо їх не подолати. Нижче описані ключові бар'єри адаптації ветеранів, які виявлені на основі проаналізованих матеріалів, із поясненням причин виникнення та потенційних наслідків для ветерана і підприємства:

«Карта бар'єрів адаптації» дозволяє системно оцінити труднощі ветеранів та визначити напрями підтримки. Її використання у кадровій політиці ПрАТ «ЦГЗК» допоможе:

- зменшити ризики соціальної ізоляції,
- підвищити ефективність праці,
- сформувати імідж підприємства як соціально відповідального роботодавця.

Карта бар'єрів адаптації ветеранів

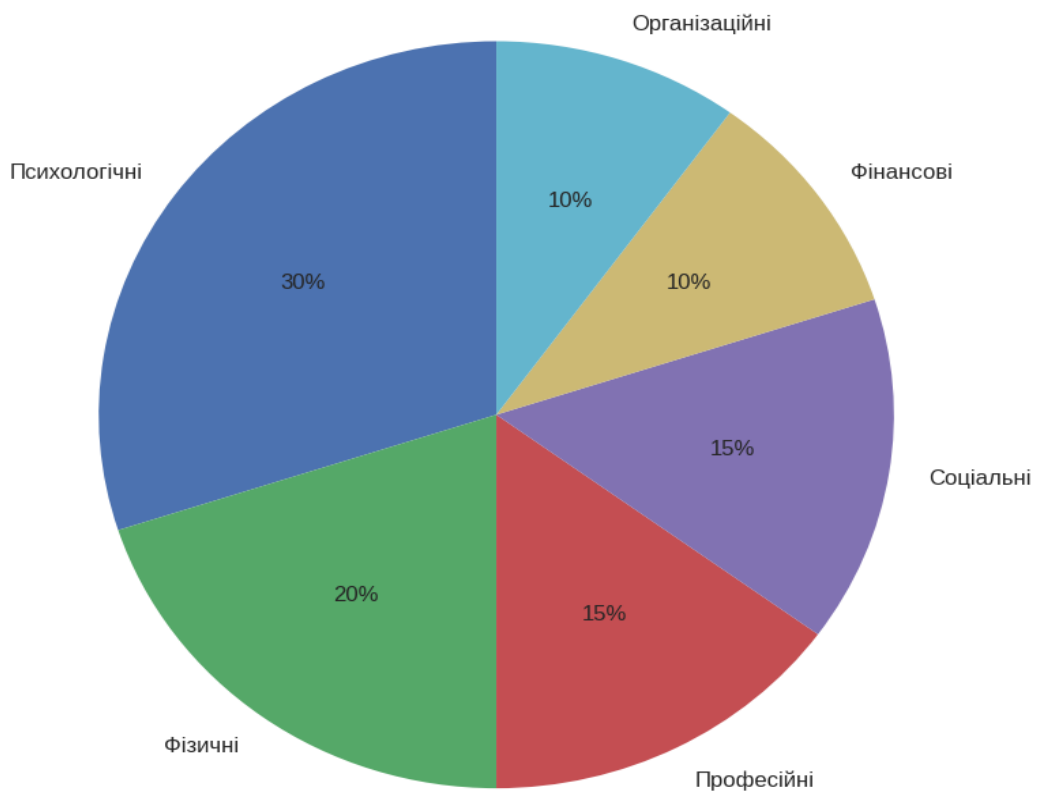


Рисунок 2.3 - Карта бар'єрів адаптації ветеранів

Діаграма наочно показує, що найбільші виклики лежать у площині психологічної адаптації та фізичних обмежень, але не менш важливими є професійні та соціальні бар'єри. Використання такої карти допомагає менеджменту підприємства правильно розставити пріоритети у програмах підтримки ветеранів.

Побудована карта дозволяє HR-менеджерам і керівникам цілеспрямовано працювати за кожним напрямом: де є психологічний бар'єр – надавати психопідтримку; де кваліфікаційний – навчати; де комунікаційний – проводити командні зустрічі і тренінги; де бюрократичний – допомагати з документами; де фізичний – адаптувати умови праці і графік. Таким чином, карта бар'єрів слугує дорожньою картою для програм реінтеграції.

У випадку ЦГЗК багато з цих бар'єрів вже враховані. Проте їх постійно треба моніторити, адже ситуація кожного ветерана унікальна. Наприклад, компанія призначила провідного фахівця (спеціального «координатора з питань ветеранів», який відстежує, чи не впирається хтось у якийсь з бар'єрів, і допомагає його долати).

Підсумовуючи, карта бар'єрів демонструє складність процесу адаптації: це не одна проблема, а цілий комплекс. Але розуміння структури цих перепон дає можливість цілеспрямовано усувати або знижувати їх вплив – що і є завданням програм реінтеграції, розглянутих у наступному розділі.

Проведений аналіз довів, що повернення ветеранів до трудової діяльності супроводжується низкою соціально-психологічних та організаційних викликів, які потребують системної уваги з боку менеджменту підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Типові труднощі ветеранів та можливі заходи підтримки

Труднощі	Наслідки	Заходи підтримки
Психологічна адаптація	Зниження продуктивності, ризик конфліктів	Корпоративні програми психологічної допомоги, консультації
Фізичні обмеження	Неможливість виконувати важкі роботи	Адаптація робочих місць, переведення на легші ділянки

Втрата кваліфікації	Зниження ефективності праці	Курси перекваліфікації, внутрішнє навчання
Соціальна інтеграція	Відчуття ізоляції	Наставництво, програми колективної підтримки
Фінансові труднощі	Низька мотивація	Додаткові соціальні пакети, пільги, бонуси

Джерело: сформовано автором

Аналіз наукових підходів і практик, а також узагальнення результатів соціологічних даних і внутрішніх спостережень, дозволяє виділити кілька груп типових труднощів повернення ветеранів до трудової діяльності. Психологічна група є однією з найбільш чутливих, оскільки бойовий досвід може супроводжуватися постстресовими проявами різної інтенсивності: порушенням сну, підвищеною тривожністю, емоційною лабільністю, гіперреакцією на подразники, зниженням концентрації та епізодами виснаження. У виробничому середовищі ці прояви збільшують імовірність помилок, конфліктів і небезпечних ситуацій, особливо за умов високих фізичних навантажень і жорстких регламентів. Важливо підкреслити, що психологічна підтримка у корпоративному контурі не передбачає підміни медичної чи психотерапевтичної допомоги, але має забезпечувати раннє виявлення ризиків, доступний маршрут скерування до фахівців, конфіденційність, а також створення психологічно безпечного середовища, у якому звернення по допомогу не систематизується [8; 12; 18; 23; 26].

Комунікаційні труднощі формуються через відмінності між військовою та цивільною культурами взаємодії. Військовий контекст підсилює командний стиль, прямі формулювання, домінування субординації та орієнтацію на швидке виконання завдань. Повернення в цивільні колективи з більшою часткою «переговорних» процедур, неоднозначних правил і різних індивідуальних стилів комунікації може створювати відчуття відчуження, нерозуміння або «розриву досвіду». Додатковим ризиком стає надмірна цікавість колег до бойового досвіду, яка сприймається як нетактовність, або навпаки байдужість і уникання теми, що посилює відчуття ізоляції. Для підприємства це означає потребу в стандартах етичної комунікації, коротких

навчальних модулів для керівників і наставників та інструментах раннього розв'язання конфліктів, зокрема через визначення довіреної особи або координатора взаємодії з ветеранами [8; 9; 16].

Кваліфікаційні та професійні труднощі пов'язані з тим, що період військової служби розриває траєкторію професійного розвитку і знижує «синхронізацію» працівника із технологічними змінами на підприємстві. За 1–2 роки можуть оновитися регламенти, з'явитися цифрові системи моніторингу, змінитися логіка управління технікою або вимоги до звітності, що потребує швидкого донавчання. Окремо виділяється фактор фізичного стану. Ветеран може повернутися з наслідками поранень, загостреними хронічними станами або загальним виснаженням, що робить повернення до фізично важких виробничих ролей потенційно небезпечним без реабілітації, адаптації робочого місця чи тимчасового переведення. У сукупності ці аспекти формують запит на індивідуальну траєкторію повернення, поетапне нарощування складності завдань, наставництво та механізми перекваліфікації як інструменти відновлення нормативної продуктивності [3; 4; 8; 14].

Соціально-побутові труднощі, хоча й лежать поза виробничою сферою, безпосередньо впливають на працездатність і поведінку працівника. Повернення відбувається у змінене сімейне середовище, що вимагає повторної інтеграції в ролі батька, партнера та «цивільного» члена родини, часто на фоні накопичених конфліктів або фінансових викликів. Додатковим джерелом стресу є бюрократичні процедури: оформлення статусів, медичні комісії, питання реабілітації, соціальних виплат. Якщо роботодавець не забезпечує гнучких режимів і консультаційної підтримки, ці чинники переносяться у робочий контекст у вигляді зниження концентрації, підвищеної дратівливості та емоційного вигорання. У цьому сенсі кадрова політика має передбачати легальні механізми гнучкості (відгули, адаптивні графіки, консультації), а також інформаційний супровід щодо доступних програм допомоги [8; 9; 10; 11].

Окрему групу становлять культурно-ціннісні труднощі, що проявляються у зміні світогляду ветерана і переоцінці життєвих пріоритетів. Після війни посилюється чутливість до несправедливості, гостро сприймаються прояви формалізму, «дріб'язкові» конфлікти або непрозорі рішення керівництва. За відсутності зрозумілої логіки винагороди, поваги і правил взаємодії демотивація може зростати швидше, ніж у працівників без бойового досвіду. Для організації це створює вимогу до підвищення прозорості кадрових процедур, узгодженості комунікації керівників та формування зрозумілої «місії» роботи, яка резонує з потребою ветеранів бути корисними та бачити сенс діяльності [3; 8].

Емпіричний зріз потреб і настроїв ветеранів, відображений у даних соціологічних досліджень та узагальнених інтерв'ю, дозволяє конкретизувати запити, які мають бути враховані в корпоративній програмі адаптації. По-перше, домінує запит на економічну стабільність і відновлення довгострокового планування, що підтверджує орієнтацію ветеранів на зайнятість і професійну самореалізацію. По-друге, значною є потреба у навчанні та оновленні компетентностей, що логічно корелює з технологічними змінами на підприємствах і з потребою конвертації військових навичок у цивільні професійні результати. По-третє, суттєва частка ветеранів потребує медичної та реабілітаційної підтримки, а також інформаційного супроводу щодо доступних сервісів і організацій допомоги, що вказує на важливість інституційного «навігаційного» контуру в HR-політиці. Нарешті, соціальна підтримка, роль сім'ї та включення в корисні для спільноти ініціативи виступають важливими чинниками успішної адаптації, оскільки відновлюють відчуття приналежності та сенсу [8; 29; 43].

Дослідження показує, що проблеми повернення ветеранів мають міждисциплінарний характер і не можуть бути вирішені одиничними заходами підтримки. Ключовим є переведення допомоги у формат структурованої HR-програми, де для кожного проблемного блоку визначено конкретні інструменти, відповідальні ролі та контрольні точки, що забезпечує

керованість адаптаційного процесу і зниження ризиків для продуктивності та безпеки праці

З позиції управління кадровою політикою отримані результати вказують на необхідність формування цілісної програми реінтеграції ветеранів, яка має включати щонайменше чотири взаємопов'язані контури. Перший контур — медико-реабілітаційний, орієнтований на оцінку працездатності, адаптацію робочих місць і підтримку відновлення без підміни функцій спеціалізованих служб. Другий — психологічний та комунікаційний, спрямований на створення психологічно безпечного середовища, підготовку керівників і наставників, профілактику конфліктів і стигматизації. Третій — професійно-кваліфікаційний, що забезпечує донавчання, перекваліфікацію і поетапне повернення до продуктивності з урахуванням технологічних змін. Четвертий — соціальний, який охоплює інформаційну навігацію щодо програм підтримки, гнучкі режими та інструменти залучення ветеранів у діяльність із високим сенсовим компонентом. Практична цінність такої структури полягає у тому, що вона зменшує невизначеність повернення як для працівника, так і для організації, переводить адаптацію у формат керованого процесу та підвищує ймовірність утримання демобілізованих працівників на підприємстві у середньостроковій перспективі.

Підсумовуючи, труднощі повернення ветеранів до цивільної праці є багатовимірними і проявляються одночасно у психологічній, комунікаційній, професійній та соціальній площинах. Емпіричні дані свідчать, що ветерани загалом мають високу мотивацію до праці та розвитку, проте потребують структурованої підтримки, зокрема у частині реабілітації, навчання і соціально-інформаційного супроводу. Для підприємства пріоритетом є інституціоналізація адаптації ветеранів як окремого контуру кадрової політики, який забезпечує прогнозоване повернення до продуктивності, зниження ризиків конфліктів і підвищення стійкості колективів у воєнний та післявоєнний період.

Проведений аналіз дозволив сформулювати ключові проблеми, що потребують управлінського втручання:

По-перше, проблемою є відсутність (або недостатня формалізація) єдиної корпоративної програми адаптації демобілізованих працівників як стандарту HRM. За наявності окремих підтримувальних практик повернення ветеранів часто відбувається за логікою ситуативних рішень керівників і HR-фахівців, що створює нерівномірність якості адаптації, різні «траєкторії» входження в роботу та підвищує ризик дезадаптації. Це означає необхідність інституціоналізувати адаптацію у форматі програми з етапами, відповідальними ролями, інструментами та контрольними точками.

По-друге, критичною проблемою є недостатня керованість психологічних ризиків у робочому середовищі. Після повернення ветерани можуть демонструвати постстресові прояви, що в умовах виробництва підсилює ризики помилок, конфліктів, порушень дисципліни безпеки та зниження продуктивності. Управлінське втручання має полягати в побудові корпоративного контуру психологічної безпеки: маршрутів скерування до фахівців, правил конфіденційності, регулярних контрольних контактів і базової підготовки лінійних керівників щодо коректної взаємодії.

По-третє, проблемою виступають комунікаційні бар'єри між демобілізованими працівниками та цивільними колективами, а також недостатність інструментів раннього врегулювання конфліктів. Розрив між військовою та цивільною культурами взаємодії може спричинити відчуття відчуження, стигматизацію або некоректні практики спілкування з боку колег. Відсутність формалізованих правил етичної комунікації й визначених механізмів медіації переводить проблему в режим реагування «після інциденту», що є управлінсько неефективним.

По-четверте, наявною проблемою є розрив компетентностей і «несинхронізованість» демобілізованих працівників із технологічними та регламентними змінами на підприємстві. Повернення після тривалої перерви часто вимагає донавчання, повторного допуску до робіт, оновлення навичок у

цифрових системах, а також адаптації до змін у виробничих процедурах. За відсутності стандартної моделі оцінювання прогалин і навчальної траєкторії зростає час виходу на нормативну продуктивність і підвищуються ризики браку та травматизму.

По-п'яте, суттєвою проблемою є недостатня готовність організації до повернення працівників з пораненнями та обмеженнями працездатності, включно з адаптацією робочих місць і режимів праці. Це створює ризики або втрати працівника для підприємства, або його повернення в небезпечні умови без належної реабілітаційної та організаційної підтримки. Управлінська відповідь має включати алгоритм оцінки працездатності, підбір безпечних ролей, тимчасові полегшені режими та адаптацію робочого середовища.

По-шосте, проблемою є недорозвинений «навігаційний» контур підтримки, пов'язаний із соціальними сервісами, бюрократичними процедурами та інформаційним супроводом ветерана. Оформлення статусів, проходження медичних комісій, доступ до реабілітації та програм допомоги створюють додаткове навантаження, яке прямо впливає на трудову дисципліну і працездатність. Без інтегрованих консультаційних рішень у HRM ці процеси стають прихованим фактором втрат робочого часу й емоційного виснаження.

По-сьоме, проблемою, що має стратегічні наслідки для кадрової стійкості, є недостатній рівень утримання та повернення демобілізованих працівників, що перетворює тимчасову нестачу персоналу на довгостроковий дефіцит. Неповне повернення підвищує витрати на підбір і навчання, ускладнює планування чисельності та посилює дефіцит у критичних професіях. Відповідно, програма адаптації має бути орієнтована не лише на «повернення», а й на утримання через індивідуальні траєкторії, наставництво, гнучкі умови та керовану інтеграцію в колектив.

Узагальнено, наведені проблеми демонструють, що головний управлінський виклик полягає у переході від окремих заходів підтримки до керованої програми адаптації демобілізованих працівників у системі HRM, де

чітко визначено: що саме робиться, ким, у які строки, з якими ресурсами та за якими показниками результативності оцінюється успішність реінтеграції.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОГРАМ АДАПТАЦІЇ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Обґрунтування програмного підходу до адаптації демобілізованих працівників у кадровій політиці ПрАТ «ЦГЗК»

Проведене дослідження кадрової політики ПрАТ «ЦГЗК» у частині адаптації демобілізованих працівників засвідчило, що підприємство функціонує в умовах тривалої воєнної турбулентності, за якої масова мобілізація, потреба в бронюванні критичних фахівців і нерівномірне повернення ветеранів формують підвищені ризики для кадрової стійкості, безпеки праці та відтворюваності компетентностей, а відтак актуалізують необхідність переходу від ситуативних практик підтримки до формалізованої корпоративної програми реінтеграції з чітко визначеними етапами, ролями та контрольними точками.

Вибір напряму вдосконалення кадрової політики через розробку та впровадження єдиної корпоративної програми адаптації демобілізованих працівників зумовлений тим, що саме недостатня формалізація процесу повернення ветеранів виступає ключовим управлінським «вузлом» кадрової стійкості. За наявності окремих практик підтримки, що реалізуються на підприємстві, реінтеграція часто відбувається за логікою ситуативних рішень керівників підрозділів і HR-фахівців, які відрізняються за досвідом, навантаженням, ресурсними можливостями та інтерпретацією пріоритетів. У результаті формується нерівномірність якості адаптації, різні «траєкторії» входження у роботу, неоднаковий доступ до психологічної, медико-реабілітаційної та навчальної підтримки, що підвищує ризик дезадаптації,

конфліктів і раннього вибуття працівника. Для підприємства у виробничому середовищі така нерівномірність має прямі наслідки у вигляді коливань продуктивності, зростання імовірності помилок і інцидентів з безпеки праці, підвищення витрат на заміщення та навчання, а також посилення соціально-психологічної напруги у колективах.

Актуальність інституціоналізації адаптації демобілізованих працівників додатково підсилюється тим, що повернення працівників з військовим досвідом перестало бути поодиноким подієм і набуло ознак стійкого кадрового потоку, який впливає на кадрову структуру та відтворюваність компетентностей. За таких умов адаптація не може обмежуватися «підтримкою за потреби», оскільки потребує управлінської логіки, зорієнтованої на керування скороченням розриву між поверненням працівника та виходом на планову продуктивність, мінімізацію ризиків безпеки праці, зниження плинності в перші місяці та забезпечення соціально-психологічної стабільності в командах. Відповідно, корпоративна програма виступає механізмом, що переводить процес з площини індивідуальних рішень у площину стандарту HRM із визначеними етапами, обов'язковими процедурами, відповідальними ролями, артефактами фіксації та контрольними точками.

Логіка вибору модулів програми ґрунтується на необхідності одночасно забезпечити стандартизацію та гнучкість. Стандартизація є критичною для рівномірної якості адаптації, порівнюваності результатів і зниження залежності від «людського фактора» конкретного керівника. Гнучкість є необхідною через високу індивідуальну варіативність стану здоров'я, посади, тривалості служби, характеру бойового досвіду, а також змін у виробничих регламентах і технологіях, що відбулися за час відсутності працівника. Саме модульний підхід дозволяє інтегрувати ці дві вимоги: визначити обов'язковий «каркас» процедур для кожного випадку повернення і водночас забезпечити можливість посилення окремих контурів підтримки залежно від конкретної ситуації працівника.

У структурі програми обґрунтовано виділяються взаємопов'язані модулі, кожен з яких відповідає певному класу ризиків реінтеграції та має вимірюваний управлінський результат. Модуль ініціації повернення та підготовки робочого місця потрібен для зниження невизначеності й запобігання хаотичному «вкиданню» працівника у виробничий режим, що часто провокує перевантаження, розчарування та помилки. Модуль оцінки готовності та безпечного допуску до робіт є критичним у виробничому середовищі, оскільки дозволяє узгодити функціональні обмеження, потребу в адаптації робочого місця та режиму праці, що безпосередньо знижує ризики травматизму й аварійності. Модуль онбордингу повернення забезпечує структуроване входження у колектив і регламенти через наставництво, актуалізацію процедур і комунікаційний маршрут, що мінімізує конфлікти, ізоляцію та непорозуміння в перші тижні. Модуль професійного відновлення та донавчання необхідний через розрив компетентностей, що виникає внаслідок оновлення технологій, програмного забезпечення і вимог до звітності. Модуль психологічної та комунікаційної інтеграції спрямований на формування психологічно безпечного середовища, розвиток компетентностей керівників і наставників у взаємодії з ветеранами, профілактику стигматизації та раннє реагування на конфлікти. Модуль соціально-адміністративної навігації забезпечує зниження непродуктивного навантаження, пов'язаного з бюрократичними процедурами, медичними комісіями та соціальними сервісами, що прямо впливає на присутність, концентрацію та працездатність працівника. Модуль стабілізації і закріплення на робочому місці потрібен для контролю відкладених ризиків дезадаптації, які можуть проявлятися після первинного «успішного старту», а також для корекції умов праці та траєкторії розвитку. Завершальний модуль моніторингу й удосконалення забезпечує накопичення уроків, уточнення процедур і підтримку програми як живого стандарту, здатного масштабуватися зі зростанням кількості кейсів.

Отже, обґрунтування вибору саме програмного підходу полягає у його здатності забезпечити керованість процесу реінтеграції через поєднання

стандартизованих процедур і індивідуальних траєкторій повернення. Інституціоналізація адаптації у форматі програми створює підстави для чіткої координації дій між HR-службою, керівниками та суміжними функціями, встановлення відповідальності, визначення контрольних точок і показників результативності, а також для зменшення ризиків втрати людського капіталу внаслідок нерівномірної якості підтримки демобілізованих працівників.

Запропонована модульна структура Програми з описом процедур, що забезпечують її прикладний характер і придатність до масштабування. Зміст модулів згруповано таким чином, щоб охопити повний цикл реінтеграції: від моменту отримання сигналу про демобілізацію і підготовки робочого місця до стабілізації продуктивності, інтеграції в колектив і переходу до сталого режиму підтримки. Для зручності впровадження та подальшої презентації модулів та ключові процедури узагальнено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 — Структура Програми керованої реінтеграції демобілізованих працівників

Модуль Програми	Мета модуля	Операційний зміст	Результати виконання
1. Ініціація та пре-реінтеграція	Забезпечити контрольований старт повернення, зняти невизначеність для працівника і підрозділу	фіксація повідомлення про демобілізацію; первинний контакт і узгодження дати повернення; попереднє визначення посадового сценарію; перевірка актуальності кваліфікації і допусків; формування попереднього маршруту підтримки	картка кейсу реінтеграції; попередній план повернення; чек-лист готовності підрозділу
2. Оцінка готовності та безпеки праці	Встановити безпечні умови допуску до робіт і визначити обмеження працездатності	медичний огляд і оцінка працездатності; визначення протипоказань і обмежень; оцінка ризиків робочого місця; рішення щодо адаптації місця/інструментів/режиму	висновок про допуск та обмеження; паспорт адаптації робочого місця; план заходів з охорони праці
3. Онбордінг повернення (0–30 днів)	Забезпечити структурований вхід у роль і мінімізувати ризики дезадаптації у перший місяць	вступна зустріч «працівник–керівник–HR»; призначення наставника; ознайомлення з оновленими регламентами/технологіями; встановлення адаптивного графіка (за потреби);	індивідуальний план реінтеграції на 30 днів; наказ/рішення про наставника; чек-лист входження в посаду

		визначення комунікаційного маршруту	
4.Професійне відновлення та донавчання	Відновити/оновити компетентності та довести працівника до планової продуктивності	оцінка розривів компетентностей; мікронавчання з оновлених процедур; інструктажі щодо цифрових інструментів; практичне стажування на робочому місці; поетапне нарощування складності завдань	матриця компетентностей і розривів; план навчання/стажування; протокол проміжної оцінки прогресу
5.Психологічна та комунікаційна інтеграція	Забезпечити психологічно безпечне середовище і знизити ризик конфліктів/стигматизації	інформування про доступні сервіси підтримки; конфіденційний маршрут звернення; короткі інструктажі для керівників і наставників щодо взаємодії; профілактика конфліктів; механізм раннього реагування на інциденти	алгоритм звернення по допомогу; пам'ятка керівника/наставника; протокол ескалації конфліктів
6.Соціально-адміністративна навігація	Зменшити бюрократичне навантаження та підтримати стабільність поза роботою	консультаційний супровід щодо документів і статусів; гнучкі режими відсутностей для ВЛК/реабілітації; координація з внутрішніми соцпрограмами; за потреби — залучення партнерів	чек-лист адміністративних процедур; графік узгоджених відсутностей; карта доступних програм підтримки
7.Стабілізація та закріплення (1–6 місяців)	Закріпити продуктивність, знизити ризик звільнення та сформувавши траєкторію розвитку	контрольні зустрічі 1/3/6 місяців; оцінка продуктивності і безпеки; корекція умов праці; визначення кар'єрних кроків; залучення до проєктів/ініціатив	звіт про стабілізацію; рішення щодо подальшої ролі; індивідуальна траєкторія розвитку
8.Системне удосконалення Програми	Підтримувати якість Програми та адаптувати її до масштабів і змін	облік кейсів і уроків; аудит виконання процедур; щоквартальний перегляд інструментів; опитування задоволеності; оновлення навчальних модулів	ресстр кейсів; звіт удосконалення; план коригувальних дій

Джерело: сформовано автором.

Викладена структура Програми демонструє, що реінтеграція демобілізованих працівників є керованим процесом, який потребує одночасного поєднання процедур безпеки праці, професійного відновлення, психологічної підтримки та соціально-адміністративного супроводу. Запропонована модульна логіка дозволяє застосовувати Програму як у форматі пілоту, так і в режимі масштабування, забезпечуючи єдині стандарти

дій для HR-служби та лінійних керівників. Практична цінність структури полягає у наявності чітких управлінських артефактів на виході кожного модуля, що створює основу для подальшої формалізації відповідальності, календарного плану реалізації та системи показників ефективності Програми.

Наступним кроком є визначення процедур управління: періодичність взаємодії, набір обов'язкових «артефактів» (анкета, план, чек-листи, протоколи зустрічей), точки контролю та механізм ескалації.

Для запобігання ситуаціям, коли проблеми ветерана стають помітними вже на стадії конфлікту або травмонебезпечної поведінки, тобто занадто пізно для м'якого втручання, визначено процедуру управління: періодичність взаємодії, набір обов'язкових

В таблиці 3.2 подано дорожню карту, що переводить координаційну модель у послідовність практичних дій із вимірюваними контрольними точками.

Таблиця 3.2 – Дорожня карта впровадження програми адаптації демобілізованих працівників

Етап реалізації	Зміст робіт	Відповідальні	Результат	Контрольна точка
1. Нормування програми	Затвердження політики, переліку модулів, стандартів конфіденційності, порядку взаємодії служб	HR-директор, юридична, охорона праці	Положення про програму, регламент взаємодії	Наказ про запровадження
2. Підготовка персоналу до реалізації	Навчання координаторів, керівників, наставників; інструкції щодо етики взаємодії	Координатор, навчальний центр, психолог	Навчальні матеріали, чек-листи керівника/наставника	80–100% ключових ролей навчені
3. Запуск кейс-менеджменту	Реєстрація повернення, стартова анкета потреб, первинне інтерв'ю	Координатор, HR	Картка кейсу, анкета, план первинних дій	Кейс відкрито у 1–3 дні
4. Оцінка допуску та ризиків	Медогляд, оцінка працездатності,	Медична, охорона	Висновок про допуск, про план	Допуск із умовами або переведення

	інструктажі, оцінка ризиків робочого місця	праці, керівник	обмежень/адаптації	
5.Індивідуальний план повернення	Визначення графіка, навантаження, навчання, наставництва, контрольних зустрічей	Керівник, координатор, наставник	Індивідуальний план повернення	План затверджено до виходу в зміну
6. Супровід і контроль 7/30/90 днів	Регулярні зустрічі, коригування плану, фіксація динаміки адаптації	Керівник, координатор	Протоколи зустрічей, оновлений план	Досягнення проміжних КРІ
7.Закриття кейсу та оцінка ефективності	Підсумкова оцінка продуктивності, безпеки, утримання; аналіз уроків	HR-директор, координатор	Звіт про кейс, пропозиції покращень	Кейс закрито, рекомендації внесені

Джерело: сформовано автором.

Практична цінність даної дорожньої карти полягає у тому, що кожний етап має чітко визначені роботи, відповідальних та контрольні точки, завдяки чому мінімізується ризик ситуативності рішень і нерівномірної якості адаптації в різних підрозділах. Запропонована структура забезпечує своєчасне відкриття кейсу, верифікацію допуску до роботи з урахуванням безпекових і медичних обмежень, формування індивідуального плану повернення та контроль динаміки за горизонтом 7/30/90 днів, що у сукупності підвищує прогнозованість відновлення продуктивності, знижує ймовірність дезадаптації та конфліктів і створює базу для накопичення організаційних уроків через закриття кейсів і регулярне вдосконалення програми.

3.2 Організаційна архітектура впровадження проєкту

Для забезпечення керованості програми адаптації демобілізованих працівників необхідно відразу задати організаційний контур реалізації: хто є власником програми, як ухвалюються рішення, через які канали відбувається взаємодія HR, керівників підрозділів, служби охорони праці, медичної служби та психологічної підтримки, а також якими документами фіксуються контрольні точки. Такий підхід знижує ризик «розпорошення» відповідальності, мінімізує нерівномірність адаптації між підрозділами й переводить підтримку ветеранів із площини добрих намірів у формат стандартизованого процесу HRM, що підлягає плануванню, моніторингу та коригуванню за результатами.

Передумовою ефективної координації є призначення власника програми (на рівні HR-директора або керівника служби персоналу), операційного координатора програми (HR-бізнес-партнер або виділений координатор з питань ветеранів), а також закріплення ролі лінійного керівника як ключової фігури адаптації на робочому місці. У практичному вимірі програма потребує регулярного циклу управління: стартове оцінювання потреб демобілізованого працівника, затвердження індивідуального плану повернення, супровід наставництвом, контрольні зустрічі в критичні моменти (перший тиждень, перший місяць, третій місяць), оцінювання досягнення планової продуктивності та аналіз ризиків (безпека праці, конфлікти, відсутності, ознаки дезадаптації).

В табл. 3.3 подано формалізацію координації та відповідальності, що забезпечує практичну реалізацію програми як єдиного стандарту.

Таблиця 3.3 – Розподіл ролей і відповідальності в програмі адаптації демобілізованих працівників

Функція програми	HR-директор	Координатор програми	Лінійний керівник	Наставник	Охорона праці	Медична служба	Психологічна підтримка	Соцзахист
------------------	-------------	----------------------	-------------------	-----------	---------------	----------------	------------------------	-----------

1. Затвердження політики, стандартів і ресурсів	R	C	I		C	C	C	C
2. Реєстрація повернення, стартова анкета потреб	A	R	C					
3. Оцінка працездатності та допуск до робіт	A	R	C		C	R		
4. Оцінка ризиків безпеки, інструктажі, допуски	A	R	R	C	R	C		
5. Індивідуальний план повернення (графік, навантаження, навчання)	A	R	R	C	C	C	C	C
6. Наставництво і включення в команду	A	R	R	R			C	
7. Психологічна навігація та конфіденційний маршрут допомоги	A	R	C	C		C	R	
8. Підтримка документів, пільг, взаємодія з держпрограмами	A	R						R
9. Контрольні зустрічі (7/30/90 днів), коригування плану	A	R	R	C	C	C	C	C
10. Підсумкова оцінка адаптації та закриття кейсу	R	R	R	C	C	C	C	

Примітка: Відповідальний - R, Контроль - A, Координація - R, Участь - C, Інформування - I
Джерело: сформовано автором.

Програма набуває керованості лише за умови, коли ключові рішення щодо допуску до робіт, навантаження, навчання та включення в колектив мають закріплених відповідальних осіб, а роль координатора забезпечує єдині стандарти, однакову якість супроводу та своєчасне коригування індивідуального плану повернення.

Наступним кроком є визначення процедур управління: періодичність взаємодії, набір обов'язкових «артефактів» (анкета, план, чек-листи, протоколи зустрічей), точки контролю та механізм ескалації. Така формалізація дозволяє запобігати ситуаціям, коли проблеми ветерана стають помітними вже на стадії конфлікту або травмонебезпечної поведінки, тобто занадто пізно для м'якого втручання.

Для перетворення модулів на прикладний інструмент визначено процедури, їх послідовність, результати та ролі виконання (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Процедури програми за модулями

Модуль	Процедури	Відповідальні	Результати та фіксація
Координаційно-оцінювальний	Реєстрація повернення, стартове інтерв'ю, оцінка потреб, призначення наставника, затвердження індивідуального плану	Координатор, HR, лінійний керівник	Картка кейсу, анкета потреб, індивідуальний план повернення
Медико-реабілітаційний	Медогляд, оцінка працездатності, визначення обмежень, план адаптації робочого місця, погодження режиму навантаження	Медична служба, охорона праці, керівник	Висновок щодо допуску, перелік обмежень, план адаптації робочого місця
Психологічний та комунікаційний	Психологічна навігація, конфіденційні консультації, короткі інструктажі для керівника і наставника, протоколи реагування на ризикові сигнали	Психологічна підтримка, координатор, керівник	Маршрут допомоги, чек-лист керівника, журнал звернень без персоналізації
Професійно-кваліфікаційний	Оцінка розриву компетентностей, план донавчання, інструктажі щодо оновлених регламентів, допуск до складних операцій поетапно	Навчальний центр, керівник, наставник	Матриця компетентностей, план навчання, відмітки допуску
Наставництво та інтеграція	План наставництва на 30–90 днів, щотижневі короткі зустрічі, адаптація до команди і правил взаємодії	Наставник, керівник, координатор	План наставництва, короткі протоколи зустрічей, карта контактів у підрозділі
Соціально-адміністративний	Підтримка оформлення статусів і довідок, консультації щодо доступних програм, гнучкі режими і відгули в межах правил, підтримка родини за потреби	Юридична, HR, координатор	Перелік сервісів, довідка про узгоджений режим, журнал адміністративних запитів

Моніторинг результативності	Контрольні зустрічі 7 30 90 днів, оцінка продуктивності і безпеки, рішення щодо завершення кейсу або продовження супроводу	Керівник, координатор, охорона праці	Оціночні листи, оновлення плану, акт закриття кейсу
-----------------------------	--	--------------------------------------	---

Джерело: сформовано автором.

Програма набуває практичної застосовності через закріплення конкретних процедур і артефактів, які забезпечують доказовість управлінських рішень, відтворюваність підходу в різних підрозділах і своєчасне коригування індивідуального плану повернення.

Оскільки адаптація має оцінюватися не лише суб'єктивними враженнями, а керованими показниками, доцільно сформувати набір КРІ програми, які фіксують швидкість виходу на продуктивність, стабільність зайнятості, дисципліну безпеки, якість комунікацій та результативність підтримувальних інструментів. В таблиці 3.4 подано показники, які можуть вимірюватися на рівні кейсу та підрозділу без надмірного адміністрування.

Таблиця 3.4 – Показники результативності програми адаптації демобілізованих працівників

Напрямок оцінювання	Показник	Опис вимірювання	Період контролю
Продуктивність	Швидкість виходу на планову продуктивність	Частка виконання норм і завдань від планового рівня	30 і 90 днів
Утримання	Стабільність зайнятості	Частка працівників, які залишилися працювати після 3 місяців	90 днів
Безпека праці	Дисципліна безпеки	Кількість порушень інструкцій, інцидентів, близьких до інциденту ситуацій	Щотижня, 30 і 90 днів
Навчання	Закриття розривів компетентностей	Частка виконаних навчальних модулів і допусків	30 і 90 днів
Комунікації	Рівень конфліктності і звернень	Кількість зафіксованих конфліктних ситуацій та звернень до координатора	30 і 90 днів
Соціальна інтеграція	Участь командних взаємодіях	Включеність у наради зміни, взаємодія з наставником, участь у спільних активностях	30 і 90 днів

Якість супроводу	Виконання контрольних точок	Проведення зустрічей 7 30 90 днів та наявність протоколів	Постійно
------------------	-----------------------------	---	----------

Джерело: сформовано автором.

Запропонований набір показників дозволяє вимірювати адаптацію як керований процес і приймати рішення на основі даних, зокрема виявляти випадки ризикової динаміки ще до появи критичних наслідків у вигляді травматизму, конфліктів або звільнення.

Для повноти інституціоналізації програми запропоновано перелік стандартних документів, які забезпечують єдину якість супроводу та доказовість виконання процедур. В таблиці 3.5 наведено рекомендований мінімальний пакет документів, достатній для впровадження програми без надмірної бюрократизації.

Таблиця 3.5 – Документальне забезпечення програми адаптації демобілізованих працівників

Документ	Призначення	Хто заповнює	Коли застосовується
Картка кейсу	Фіксація старту програми та базових даних	Координатор	1–3 день після повернення
Анкета потреб та ризиків	Виявлення потреб у модулях програми	Координатор, працівник	На старті
Індивідуальний план повернення	План навантаження, навчання, наставництва, контрольних зустрічей	Керівник, координатор	До виходу в зміну або в перший тиждень
План адаптації робочого місця	Безпечні умови, обмеження, адаптації	Охорона праці, медична	До допуску або одразу після
План наставництва	Конкретні кроки включення в роботу і команду	Наставник	На 30–90 днів
Протоколи зустрічей 7 30 90 днів	Фіксація прогресу і рішень	Керівник, координатор	За графіком
Акт закриття кейсу	Підсумкова оцінка і рішення щодо завершення супроводу	Координатор, керівник	Після 90 днів

Джерело: сформовано автором.

Використання стандартизованого пакету документів зменшує залежність результату адаптації від суб'єктивних практик керівників,

забезпечує контроль виконання процедур і створює основу для накопичення організаційного досвіду та подальшого вдосконалення програми.

З метою інституціоналізувати процес реінтеграції у форматі керованої HR-технології та усунути ризики ситуативності рішень, що виникають за відсутності єдиного стандарту запропоновано алгоритм програми адаптації демобілізованих працівників (рис. 3.1).

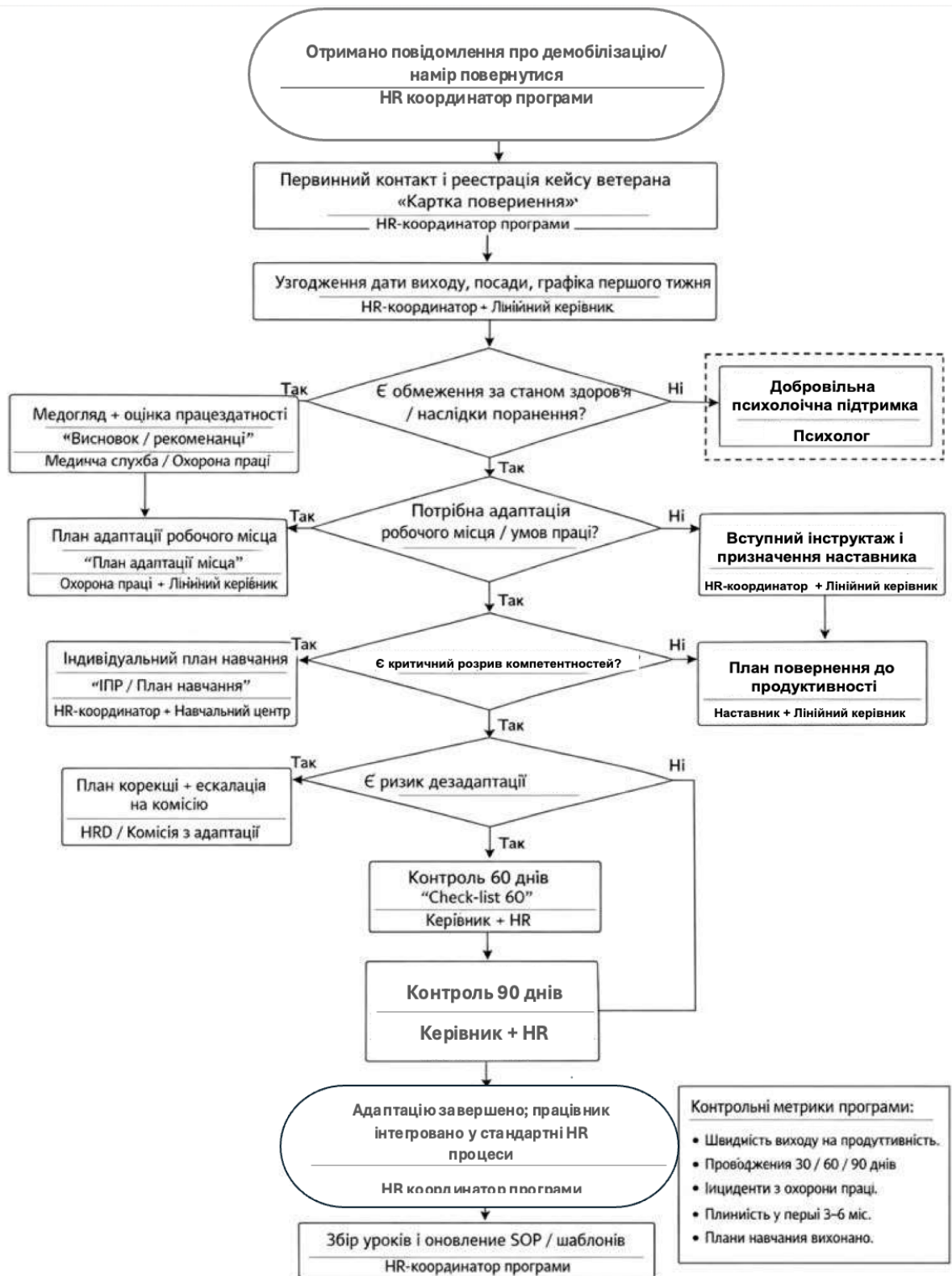


Рисунок 3.1 - Алгоритм програми адаптації демобілізованих працівників

Джерело: сформовано автором

Методичне значення алгоритму полягає у формалізації повного циклу адаптації як послідовності етапів із чітко визначеними ролями, процедурами,

управлінськими артефактами та контрольними точками 30/60/90 днів, що забезпечує відтворюваність процесу, порівнюваність результатів і можливість інтеграції в регламенти та систему показників HRM. Практичне значення полягає у підвищенні прогнозованості виходу працівника на планову продуктивність, зниженні ризиків безпеки праці та конфліктів, мінімізації плинності в перші місяці після повернення, а також у створенні механізму накопичення організаційних уроків через збір кейсів і оновлення стандартних процедур, що робить програму придатною до масштабування в умовах тривалої воєнної турбулентності.

Запропонований алгоритм відображає прикладну модель кейс-менеджменту реінтеграції, де HR-координатор виконує роль інтегратора процесу, лінійний керівник відповідає за виробничий результат і умови повернення, наставник забезпечує операційний супровід, охорона праці та медична служба — контроль безпеки й допуску, а психолог/EAP — зниження психосоціальних ризиків. Така архітектура дозволяє забезпечити одночасно стандартизацію процедури повернення і достатню гнучкість для індивідуальних траєкторій працівників, що є критичним для підприємства у воєнних умовах і при зростанні частки демобілізованих у кадровому потоці.

Прогнозування впливу запропонованої програми адаптації демобілізованих працівників здійснено як очікувану зміну конкретних HR-результатів, що безпосередньо пов'язані з керованістю процесу повернення. Ефект програми має вимірюватися через зміни в утриманні демобілізованих, швидкості виходу на робочий режим, стабільності присутності, безпекових показниках і якості компетентнісного відновлення, що забезпечує прикладну перевірюваність результатів у системі HRM. В табл. 3.6 представлено прогнозні результати запровадження програми

Таблиця 3.6 – Прогнозований ланцюг результативності програми адаптації у контурі HRM

Компонент програми	Проміжний ефект (що змінюється одразу)	Прогнозований результат для HRM
Нормування та єдиний регламент	Усунення ситуативності, однакові вимоги в підрозділах	Зрівнювання якості адаптації, зниження ризику дезадаптації
Кейс-менеджмент і «Картка повернення»	Швидке відкриття кейсу, видимість потреб	Скорочення часу до початку підтримки, менше «втрат» на старті
Медико-безпековий допуск і оцінка ризиків	Визначені обмеження, адаптації робочого місця	Зниження ймовірності інцидентів, стабільніший вихід у зміну
Наставництво та індивідуальний план повернення	Структурована траєкторія навантаження і навчання	Швидше досягнення нормативної продуктивності, менше помилок
Контроль 30/60/90 днів	Раннє виявлення «слабких сигналів»	Зниження ранньої плинності, корекція до виникнення конфліктів
Психологічний/EAP контур і правила комунікації	Зменшення напруги, зростання психологічної безпеки	Менше конфліктів, стабільніша присутність і командна взаємодія
Контур «уроки та оновлення SOP»	Накопичення практик, підвищення зрілості процесу	Підвищення ефективності програми з часом, масштабованість

Джерело: сформовано автором.

Представлений ланцюг впливу демонструє, що програма змінює не лише «рівень підтримки», а насамперед керованість реінтеграції через стандартизацію, ранню діагностику ризиків і поетапне відновлення продуктивності, що трансформується в вимірювані HR-результати: утримання, швидкість повернення до роботи, безпечність та стабільність виконання функцій.

Для кількісного прогнозу доцільно застосувати підхід «база - ціль - горизонт», де базові значення беруться з фактичних даних підприємства (зокрема, поточного рівня повернення демобілізованих), а цільові значення формуються як реалістичні інтервали за трьома сценаріями впровадження (пілотний/базовий/погіршений контекст). Критично важливо, що програма

має контрольні точки 30/60/90 днів, тому прогноз коректно задавати у двох горизонтах: короткий (3 місяці) як оцінка керованості процесу та середній (12 місяців) як оцінка стійких результатів утримання і продуктивності (табл.3.7).

Таблиця 3.7 – Прогноз ключових показників ефективності програми адаптації (12-місячний горизонт, сценарний підхід)

КРІ програми	Базовий рівень	Песимістичний прогноз	Базовий прогноз	Оптимістичний прогноз
Частка демобілізованих, що повернулися/	38%	40–45%	48–55%	58–65%
Середній строк відкриття кейсу після повідомлення/	Нерівномірно (часто >3–5 днів)	≤5 днів	1–3 дні	1 день
Проходження контрольних точок 30/60/90	Низька	50–60%	70–85%	90–95%
Частка демобілізованих, що досягають планової продуктивності до 90 дня	Висока варіативність	55–65%	70–80%	80–90%
Частка кейсів із потребою в адаптації робочого місця, реалізованою в строк	Нерівномірно	50–60%	70–80%	85–95%

Джерело: сформовано автором.

Прогноз показує, що найбільш чутливими до впровадження є керовані показники процесу (строк відкриття кейсу, проходження 30/60/90, виконання адаптацій), які створюють основу для поліпшення результативних показників (повернення/утримання, продуктивність до 90 дня, безпекові інциденти, рання плинність). Водночас діапазони сценаріїв підкреслюють залежність ефекту не лише від формального затвердження програми, а від фактичної готовності ролей (керівник, наставник, координатор), дисципліни виконання контрольних точок і наявності ресурсу на адаптації робочих місць та навчання.

Управлінська інтерпретація прогнозу полягає в тому, що програма створює «стандарт відтворення людського капіталу» в умовах воєнної турбулентності: вона не усуває зовнішні загрози (подальша мобілізація, поранення, економічні коливання), проте суттєво зменшує

внутрішньоорганізаційну невизначеність і втрати, які виникають через нерівномірну якість адаптації. У разі реалізації базового сценарію очікуваним є підвищення частки повернення демобілізованих до рівня, що статистично помітний для кадрової стійкості, а також скорочення «адаптаційного періоду ризику» до структурованих 90 днів із керованими інтервенціями. Це означає, що підприємство отримує не лише соціальний ефект підтримки ветеранів, а й економічно вимірюваний ефект через зниження витрат на заміщення, навчання та непродуктивні відсутності, а також через зменшення ймовірності виробничих помилок у період повернення.

В роботі обґрунтовано та розроблено прикладну програму адаптації демобілізованих працівників як формалізований стандарт HRM, що переводить реінтеграцію з площини ситуативних рішень у керований процес із визначеними модулями, процедурами, ролями та контрольними точками. Запропонована організаційно-управлінська архітектура (дорожня карта, матриця відповідальності, пакет стандартних документів, алгоритм кейс-менеджменту) забезпечує узгодженість дій HR-служби, лінійних керівників і суміжних функцій, підвищує прогнозованість виходу працівника на планову продуктивність та мінімізує ризики безпеки праці, конфліктів і раннього вибуття. Очікуваним результатом впровадження програми є зростання рівня утримання і повернення демобілізованих працівників, скорочення строків адаптації, підвищення якості соціально-психологічної інтеграції та зміцнення кадрової стійкості підприємства в умовах воєнної турбулентності.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної магістерської роботи виконано комплексне дослідження процесів адаптації демобілізованих працівників у системі управління персоналом з метою розробки та обґрунтування програми адаптації, що забезпечує структурований супровід повернення до роботи, зниження соціально-психологічних і організаційних бар'єрів, підвищення результативності інтеграції в колектив і стабілізацію трудової продуктивності. Проведений аналіз дав змогу сформулювати цілісне уявлення про чинники та обмеження адаптації після демобілізації, ідентифікувати ключові ризики й «вузькі місця» взаємодії працівника з керівником, HR-службою та робочим середовищем, а також визначити пріоритетні напрями підтримки на різних етапах повернення. Відповідно до визначених завдань отримано такі результати:

Теоретичний аналіз підтверджує, що адаптація персоналу є керованим двостороннім процесом взаємного пристосування працівника й організації, який визначає швидкість виходу на планову продуктивність, рівень закріплення працівника та зниження ризиків помилок і плинності в перші місяці роботи. У межах HRM адаптація виступає інструментом управління людським капіталом через цілеспрямоване введення працівника в професійну роль, соціальне середовище та організаційні правила. В умовах війни й масових демобілізацій адаптація набуває особливої ваги, оскільки реінтеграція демобілізованих осіб потребує додаткових управлінських рішень, що виходять за межі стандартного онбордингу, і прямо впливає на стабільність кадрових процесів та організаційну стійкість.

Класифікація видів адаптації за сферою прояву (професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційна), а також за досвідом працівника, способом пристосування та результатом дозволяє описати адаптацію як багатокomпонентний процес, у якому всі аспекти

відбуваються паралельно та взаємно впливають один на одного. Практичне значення такої систематизації полягає в тому, що програма адаптації має бути комплексною: забезпечувати не лише навчання виконанню функцій, але й підтримку звикання до режиму праці, інтеграцію в команду та засвоєння організаційних процедур. Для демобілізованих працівників ця багатовимірність посилюється, оскільки психофізіологічні та соціально-психологічні компоненти можуть суттєво впливати на темп професійного входження, а отже потребують спеціальних HR-інструментів підтримки та наставництва.

Узагальнення практик США, Канади та Великої Британії засвідчує, що результативна інтеграція ветеранів до цивільної праці забезпечується не окремими заходами, а системною архітектурою переходу, яка поєднує ранню підготовку до демобілізації, інфраструктуру кар'єрних сервісів і навчання, а також активне залучення роботодавців і HR-підрозділів до процесу працевлаштування та утримання працівника. Ключовими принципами успішних моделей є зниження невизначеності переходу через стандартизовані маршрути «підготовка–навчання–працевлаштування», пріоритет перекваліфікації та підтвердження компетентностей як ядра конкурентоспроможності, а також робота з організаційним середовищем для подолання бар'єрів, пов'язаних зі стереотипами, непідготовленістю керівників і браком наставництва. Для українських реалій ці принципи мають бути інтегровані у внутрішні HR-програми підприємств і синхронізовані з державною системою переходу до цивільного життя, зокрема через використання механізмів супроводу та інституту помічника ветерана, що дозволяє забезпечити безперервність підтримки «держава–громада–роботодавець» і підвищити ймовірність стабільної зайнятості демобілізованих осіб.

Проведена оцінка організаційно-економічної діяльності бізнес-організації довела, що ПрАТ «ЦГЗК» є системоутворюючим підприємством гірничорудного дивізіону з високою капіталомісткістю та складною

багаторівневою виробничою структурою, що охоплює як відкритий, так і підземний видобуток, збагачення та огрудкування, логістику й сервісні функції. В умовах війни, логістичних обмежень і нестабільності ринків підприємство зберігає стратегічну роль у ланцюгах постачання сировини, однак функціонує в середовищі підвищених операційних ризиків, що посилює значущість управлінської координації, стабільності критичних процесів і результативності кадрової політики як чинника виробничої безперервності.

Результати аналізу відобразили неоднорідну траєкторію розвитку підприємства: за наявності зростання активів, відновлення рівня грошових коштів і відносно прийнятних показників ліквідності та автономії підприємство зазнало істотного погіршення фінансового результату, включно з переходом у зону збитковості у 2023–2024 рр., що вказує на високу чутливість до зовнішніх шоків, зростання собівартості та логістичних витрат. Водночас різке збільшення поточних зобов'язань і концентрація оборотних активів у дебіторській заборгованості формують ризики платоспроможності та підсилюють потребу в управлінських рішеннях щодо підвищення операційної ефективності, дисципліни розрахунків і фінансового контролю, що є критично важливим для підтримання ресурсної бази HRM та соціальних програм.

Кадровий аналіз підтвердив, що підприємство функціонує в режимі тривалого дефіциту доступності персоналу, де понад чверть штату є відсутньою, а мобілізація формує домінуючу частку відсутностей, причому вибуття концентрується у найбільш продуктивних вікових когортах і практично повністю припадає на чоловіків, що підсилює структурну вразливість виробничих професій. Показники бронювання та тимчасового найму лише частково компенсують втрати, а рівень повернення після демобілізації залишається недостатнім, що переводить проблему в площину довгострокового дефіциту компетенцій. Додатково встановлено, що бар'єри реінтеграції мають комплексний характер (психологічний, медичний, комунікаційний, професійний і соціально-адміністративний), тому управлінське втручання потребує не точкових заходів, а інституціоналізованої

моделі адаптації з процедурами, ролями, алгоритмом і показниками результативності.

Проведений аналіз засвідчив, що в умовах тривалої воєнної турбулентності ключовим «вузлом» кадрової стійкості підприємства є недостатня формалізація процесу повернення ветеранів, унаслідок чого адаптація часто реалізується як набір ситуативних управлінських рішень. Такий підхід зумовлює нерівномірність якості підтримки між підрозділами, різні траєкторії входження у роботу та неоднаковий доступ до психологічної, медико-реабілітаційної й навчальної допомоги, що підвищує ризики дезадаптації, конфліктів, інцидентів з безпеки праці й раннього вибуття. Відповідно, інституціоналізація адаптації у форматі корпоративної програми є обґрунтованим управлінським рішенням, яке переводить реінтеграцію у площину єдиного стандарту HRM із визначеними етапами, ролями та контрольними точками, забезпечуючи прогнозоване скорочення розриву між поверненням працівника та досягненням планової продуктивності.

Сформовано модульну структуру програми, побудовану за логікою поєднання стандартизації та гнучкості: стандартизація забезпечує однакову якість адаптації та порівнюваність результатів, тоді як гнучкість є необхідною через індивідуальну варіативність стану здоров'я, посадових вимог, тривалості служби й змін у виробничих регламентах і технологіях. Запропоновані модулі охоплюють повний цикл реінтеграції — від ініціації повернення й безпечного допуску до робіт, онбордингу та професійного відновлення до психологічної інтеграції, соціально-адміністративної навігації, стабілізації та системного удосконалення. Наявність управлінських артефактів на виході кожного модуля (картка кейсу, індивідуальний план повернення, план адаптації робочого місця, протоколи контрольних зустрічей тощо) забезпечує практичну придатність програми для впровадження, моніторингу і масштабування, а також створює основу для управління результативністю в контурі HRM.

Керованість програми забезпечується не лише змістом модулів, а передусім організаційною архітектурою реалізації: визначенням власника програми, координатора, ролі лінійного керівника та наставника, участі охорони праці, медичної служби, психологічної підтримки й соціально-адміністративного контуру. Запропонована дорожня карта впровадження з контрольними точками та алгоритм програми (кейс-менеджмент) дозволяють мінімізувати ситуативність рішень і забезпечити своєчасне відкриття кейсу, безпечний допуск до робіт, формування індивідуального плану повернення та контроль динаміки за горизонтом 30/60/90 днів. Уведення КРІ і стандартизованого пакету документів робить процес вимірюваним і відтворюваним, а прогнозний ланцюг впливу показує очікувані позитивні зміни в утриманні/поверненні демобілізованих працівників, швидкості виходу на планову продуктивність, стабільності присутності та зниженні безпекових і конфліктних ризиків, що в сукупності зміцнює кадрову стійкість підприємства в умовах воєнної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

4. Скільки ветеранів може бути в Україні після війни: оцінка Лапутіної [Електронний ресурс]. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-veteraniv-mozhe-buti-ukrayini-pislya...>
5. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах [Електронний ресурс] / О. М. Миронова // Економіка та суспільство. – 2017. – № 13. – URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13>.
6. Armstrong M. Armstrong’s handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management. 15th ed. London : Kogan Page, 2020.
7. Dessler G. Human resource management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2021.
8. Адаптація персоналу [Електронний ресурс] // Бізнес Портал Луцька. URL: http://toplutsk.com/articles-article_216.html.
9. Баденіна О. О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О. О. Баденіна // Управління розвитком : зб. наук. праць. – Харків : ХНЕУ, 2014. – № 8(171). – С. 34–35.
10. Міжнародний досвід працевлаштування ветеранів: США, Канада, Великобританія [Електронний ресурс]. URL: <https://www.tarastarasenko.com/mizhnarodnyj-dosvid-praczevlashtuvannya-veteraniv-ssha-kanada-velykobrytaniya/>.
11. Адаптація ветеранів в організацію після повернення з війни : посібник для керівника. – Київ : ГО «АСМР Україна», 2023. – 39 с.
12. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / Р. В. Власенко, І. В. Гущук, Я. А. Жаліло [та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. – Київ : НІСД, 2025. – 118 с. – DOI: 10.53679/NISS-analytrep.2025.04.

13. Опис проєкту «Помічник ветерана»: дорожня карта для громад, кандидатів та родин Захисників і Захисниць [Електронний ресурс]. URL: <https://mva.gov.ua/ua/pomichnik-veterana/opis-proyektu>.
14. Про реалізацію експериментального проєкту щодо запровадження інституту помічника ветерана в системі переходу від військової служби до цивільного життя : Постанова КМУ від 19.06.2023 № 652 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/652-2023-%D0%BF#Text>.
15. Агаєв Н. А., Кокун О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Остапчук В. В., Ткаченко В. В. Збірник методик для діагностики негативних психічних станів військовослужбовців. – Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2016. – 234 с.
16. Блажівський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. – 2014. – № 1. – С. 234–242.
17. Величко-Трифонюк Р., Кіріллова Ю., Зновяк В., Доля І. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів [Електронний ресурс]. Український ветеранський фонд, 2024. URL: <https://veteranfund.com.ua/wpcontent/uploads/2024/02/pracevlashtuvanna.pdf>.
18. Вошколуп Г. Ю. Психологічні особливості реадаптації посткомбатів після повернення із зони бойових дій // Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. – 2022. – № 2(24). – С. 80–86.
19. Crocker T., Powell-Cope G., Brown L., Besterman-Dahan K. Toward a Veteran-centric view on community (re)integration // Journal of Rehabilitation Research and Development. – 2014. – Vol. 51(3). – P. XI–XVII. – DOI: 10.1682/jrrd.2014.01.0011.
20. Кліманська М., Галецька І. Українська адаптація короткого п'ятифакторного опитувальника особистості TIPI (TIPI-UKR) // Психологічний часопис. – 2021. – № 7. – С. 57–74.
21. Коваль І. А. Діагностика і диференційна діагностика гострого стресового розладу та посттравматичного стресового розладу в

загальномедичній практиці // Проблеми сучасної психології. – 2015. – № 27. – С. 210–219.

22. Костина І., Скороход К., Братусь Я. Дослідження про досвід війни і повернення до цивільного життя «Шлях ветеранів та ветеранок» [Електронний ресурс]. – 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/1gSlkhpMoJHDFNgO...>

23. Кучеренко С. М., Бутко О. О. Дослідження професійної агресивності гірських рятувальників ДСНС України // Проблеми екстремальної та кризової психології. – 2016. – Вип. 20. – С. 121–132.

24. Ломакіна Г. І. Соціально-психологічні складові соціальної роботи з учасниками бойових дій : метод. посібник. – 2014. – 168 с.

25. Ломакін Г. Соціально-психологічні особливості процесу ресоціалізації учасників бойових дій // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія. – 2014. – № 2. – С. 49–52.

26. Марута Н. Посттравматичний стресовий розлад: сучасні можливості діагностики та терапії // Ваше здоров'я. – 2015. – № 15/16. – С. 20–21.

27. Матяш М. М., Худенко Л. І. Особливості посттравматичного стресового розладу в учасників антитерористичної операції – український синдром // Лікарська справа. – 2014. – № 12. – С. 105–112.

28. Мельник О. В. Посттравматичне зростання та резильєнтна реінтеграція учасників бойових дій на сході України // Психологічний часопис. – 2019. – Т. 5. – С. 79–92.

29. Пророк Н. В., Царенко Л. Г., Бойко С. Т. Адаптація, дезадаптація, розлади адаптації: питання термінології // Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». – 2021. – № 9. – С. 373–381.

30. Семенюк К. Онлайн курс для ветеранів та ветеранок. Ветеран-Хаб [Електронний ресурс]. – 2023. URL: https://prometheus.org.ua/course/course-v1:VETERAN_HUB+ADAPTATION101+2023_T1.

31. Спіріна К., Знов'як В., Кіріллова Ю., Величко-Трифонюк Р. Портрет ветерана російсько-української війни [Електронний ресурс]. Український

- ветеранський фонд, 2024. URL: https://veteranfund.com.ua/analytics/portret_veterana/.
32. Цимбалюк М., Жигайло Н. Психологічна адаптація до цивільного життя демобілізованих з лав ЗСУ та інших військових формувань // Вісник Львівського університету. – 2023. – Вип. 16. – С. 46–55.
33. Аналітична інформація за даними Міністерства у справах ветеранів України [Електронний ресурс]. URL: <https://data.mva.gov.ua/>.
34. Програма реінтеграції ветеранів : аналітичний звіт [Електронний ресурс]. URL: <https://www.irex.org/sites/default/files/Female%20Veterans%20in%20Ukraine%20%E2%80%93%20Ukrainian.pdf>.
35. Про схвалення Концепції Державної цільової програми соціальної і професійної адаптації військовослужбовців, які підлягають звільненню, та осіб, звільнених з військової служби, на період до 2017 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2014 р. № 1068-р.
36. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України № 2232-ХІІ (ред. 2024).
37. Посібник «Виробництво 1.0 (002)» [Електронний ресурс]. URL: file:///file_000000006ab8720aba3f3399f2b7daeb.
38. Integrating Israeli Defense Force (IDF) veterans with disabilities into the workforce: characteristics and predictors [Electronic resource] // Israel Journal of Health Policy Research. – 2019. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s13584-019-0352-2>.
39. Question Period Notes (VAC-2025-QP-00027) [Electronic resource]. URL: <https://search.open.canada.ca/qpnotes/record/vac-acc%2CVAC-2025-QP-00027>.
40. Програма реінтеграції ветеранів IREX [Електронний ресурс]. URL: <https://veteran-reintegration.in.ua/>.
41. Meet America's Best Employers For Veterans 2025 [Electronic resource] // Forbes. – 2025. URL:

<https://www.forbes.com/sites/shefalikapadia/2025/11/05/meet-americas-best-employers-for-veterans-2025/>.

42. The Employment Situation of Veterans – July 2025 [Electronic resource].

URL: <https://ivmf.syracuse.edu/article/employment-situation-of-veterans-july-2025/>.

43. В Україні пройшов форум про виклики щодо реінтеграції ветеранів та ветеранок: **подробиці** [Електронний ресурс]. URL:

<https://veteran.com.ua/news/view/v-ukraini-projshov-forum-pro-vikliki-shhodo-reintegratsii-veteraniv-ta-veteranok-podrobitsi>.

44. Роль держави у соціальній реінтеграції ветеранів та ветеранок [Електронний ресурс]. URL:

<https://veteranfund.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/Rol-derzhavy-u-sotsialniy-reintehratsii-veteraniv-i-veteranok.pdf>.

45. Опубліковано результати дослідження від компанії Gradus Research у межах всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?» [Електронний ресурс]. URL:

<https://www.vinrda.gov.ua/news/ostanni-novyny/opublikovano-rezultaty-doslidzhennia-vid-kompanii-gradus-research-u-mezhakh-vseukrainskoi-prohramy-mentalnoho-zdorovia-ty-ia-k>.

46. VA, Israel Ministry of Defense renew partnership to share best practices in Veteran health care [Electronic resource]. URL:

<https://news.va.gov/press-room/va-israel-ministry-of-defense-renew-partnership-to-share-best-practices-in-veteran-health-care/>.

47. Образ ветеранів в українському суспільстві (5–7 вересня 2023 року) [Електронний ресурс]. URL:

https://ratinggroup.ua/research/ukraine/dvadcyat_chetverte_zagalnonac_onalne_opituvanny_ukra_na_v_umovah_v_yni_obraz_veteran_v_v_ukra_nskomu.html.

48. Minister Fisher announces 15 new 2024–2025 Veteran and Family Well-Being Fund recipients [Electronic resource]. URL:

<https://www.canada.ca/en/veterans-affairs-canada/news/2025/03/minister-fisher-announces-15-new-2024-2025-veteran-and-family-well-being-recipients.html>.

49. Megan Cistulli (2023) Israeli Defense Force Veteran Reintegration: why does the veteran reintegration system work so well in Israel, London School of Economics Undergraduate Political Review, 6(1), 30-5. URL: <https://upr.lse.ac.uk/articles/75/files/65123c48eae98.pdf>.
50. YouControl. Експрес-аналіз контрагента (універсальне досьє): ID 8387305 [Електронний ресурс]. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8387305#express-universal-file>.
51. Clarity Project. 00190977 – ПРАТ «ЦГЗК» – Основна інформація : відомості з ЄДР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/00190977>
52. Центральний ГЗК | Metinvest Group : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cgok.metinvestholding.com/uk-ua/>
53. Внутрішні дані ПрАТ «ЦГЗК» (грудень 2025) – показники чисельності та структури персоналу, частка мобілізованих, демобілізованих та інших військових.
54. Презентація Метінвест (січень 2025) – «Пропозиція з працевлаштування для ветеранів та ветеранок» – корпоративні ініціативи Групи Метінвест щодо підтримки ветеранів: вакансії з перекваліфікацією, психологічний сервіс «Метінвест – Разом!», проект оздоровлення «Вільні хвили», курс «Герої поруч» тощо.
55. Гончар, В. В., & Орлова, І. В. (2025). Управління адаптацією ветеранів у процесі працевлаштування. *Академічні візії*, (49). вилучено із <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2621>
56. Орлова І. ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА // 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. –.

57. Гончар Вікторія, Орлова Ірина. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ ПРОГРАМ АДАПТАЦІЇ ДЕМОБІЛІЗОВАНИХ ПРАЦІВНИКІВ// 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 - Трансформація міжнародних практик підтримки ветеранів у елементи HR-програми адаптації демобілізованих працівників

Міжнародна практика	Управлінська логіка	Елементи HR-програми адаптації демобілізованих працівників
Завчасна підготовка до переходу до цивільної праці (pre-transition)	Зниження «розриву переходу» через планування кар'єри та організацію маршруту підтримки до/в момент повернення	Етап “до виходу на роботу”: профільування потреб; узгодження умов старту; попередній план адаптації; підготовка керівника та наставника; пакет інформації для працівника (про ролі, правила, контакти підтримки)
Кар'єрне консультування та працевлаштувальна інфраструктура	Персоналізація траєкторії: «цільова роль → вимоги → кроки розвитку → працевлаштування»	HR-кейс-менеджмент: індивідуальний план інтеграції; чек-поінти 2–4–8–12 тижнів; мапа компетенцій; підтримка у підготовці резюме/ролі (за потреби внутрішнього переведення)
Освітні пільги, перекваліфікація, сертифікації	Підвищення конкурентоспроможності через підтвержені цивільні компетенції	Модуль навчання: індивідуальна траєкторія навчання; короткі курси “під посаду”; сертифікації; цифрові навички; бюджет/години на навчання в перші 3–6 місяців; оцінювання прогресу
Партнерства “держава–бізнес–НГО” у працевлаштуванні ветеранів	Масштабування підтримки через спільні ресурси й стандарти	Зовнішні канали підтримки: перелік партнерських сервісів; протокол направлення до фахівців; координація з інфраструктурою ветеранського супроводу в громаді (за згодою працівника)
Програми, орієнтовані на роботодавця (підготовка HR і керівників)	Усунення організаційних бар'єрів: стереотипи, невміння взаємодіяти, неправильні комунікації	Навчання керівників/HR: правила етичної взаємодії; конфіденційність; реагування на складні ситуації; алгоритми підтримувальної комунікації; адаптація стилю управління та зворотного зв'язку

Наставництво та “ветеран-ветерану” (peer support)	Прискорення соціально-професійного включення через довірчу взаємодію та практичну допомогу	Інститут наставника: призначення buddy/mentor; регулярні зустрічі; журнал адаптації; можливість підключення внутрішньої ветеранської спільноти; окремі правила для наставників
Ветеран-орієнтована реінтеграція як процес (довший горизонт)	Адаптація як тривалий цикл, а не короткий онбординг	Структура програми 3–6+ місяців: “м’який старт” навантаження; етапи стабілізації; оцінка ризиків і прогресу; план утримання/розвитку після адаптації
Інституціоналізація системи переходу (державні механізми супроводу)	Підтримка не фрагментарна, а вбудована у систему «перехід–супровід–послуги»	HR-інтеграція з державною рамкою: внутрішня процедура взаємодії з помічником ветерана; інформування працівника про доступні сервіси; узгодження відпусток/реабілітаційних потреб; правомірні умови праці
Міжнародна практика (узагальнення)	Управлінська логіка (що саме «працює»)	Елементи HR-програми адаптації демобілізованих працівників (що впроваджувати на підприємстві)
Завчасна підготовка до переходу до цивільної праці (pre-transition)	Зниження «розриву переходу» через планування кар’єри та організацію маршруту підтримки до/в момент повернення	Етап “до виходу на роботу”: профільування потреб; узгодження умов старту; попередній план адаптації; підготовка керівника та наставника; пакет інформації для працівника (про ролі, правила, контакти підтримки)
Кар’єрне консультування та працевлаштувальна інфраструктура	Персоналізація траєкторії: «цільова роль → вимоги → кроки розвитку → працевлаштування»	HR-кейс-менеджмент: індивідуальний план інтеграції; чек-поінти 2–4–8–12 тижнів; мапа компетенцій; підтримка у підготовці резюме/ролі (за потреби внутрішнього переведення)
Освітні пільги, перекваліфікація, сертифікації	Підвищення конкурентоспроможності через підтвержені цивільні компетенції	Модуль навчання: індивідуальна траєкторія навчання; короткі курси “під посаду”; сертифікації; цифрові навички;

		бюджет/години на навчання в перші 3–6 місяців; оцінювання прогресу
Партнерства “держава–бізнес–НГО” у працевлаштуванні ветеранів	Масштабування підтримки через спільні ресурси й стандарти	Зовнішні канали підтримки: перелік партнерських сервісів; протокол направлення до фахівців; координація з інфраструктурою ветеранського супроводу в громаді (за згодою працівника)
Програми, орієнтовані на роботодавця (підготовка HR і керівників)	Усунення організаційних бар’єрів: стереотипи, невміння взаємодіяти, неправильні комунікації	Навчання керівників/HR: правила етичної взаємодії; конфіденційність; реагування на складні ситуації; алгоритми підтримувальної комунікації; адаптація стилю управління та зворотного зв’язку
Наставництво та “ветеран-ветерану” (peer support)	Прискорення соціально-професійного включення через довірчу взаємодію та практичну допомогу	Інститут наставника: призначення buddy/mentor; регулярні зустрічі; журнал адаптації; можливість підключення внутрішньої ветеранської спільноти; окремі правила для наставників
Ветеран-орієнтована реінтеграція як процес (довший горизонт)	Адаптація як тривалий цикл, а не короткий онбординг	Структура програми 3–6+ місяців: “м’який старт” навантаження; етапи стабілізації; оцінка ризиків і прогресу; план утримання/розвитку після адаптації

Джерело: сформовано автором на основі [7; 8; 3; 4; 9; 10; 11].

Фінансова звітність за 2021-2024 роки

Фінансова аналітика

Основні показники (за 2024 рік):

Доходи:

15 830 022 тис грн ^ 60.66%

Чистий прибуток:

-648 004 тис грн ^ 51.16%

Активи:

27 200 239 тис грн ^ 31.23%

Фінансова звітність доступна за: 2024 рік 2023 рік 2022 рік 2021 рік 2020 рік

Історичні показники:

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	4 368	4 053	3 808	3 484
Дохід (тис грн)	12 438 797	22 545 072	14 354 012	9 852 828	15 830 022
Чистий прибуток (тис грн)	1 601 066	8 919 978	2 117 831	-1 326 661	-648 004
Активи (тис грн)	17 998 266	13 746 918	20 101 066	20 727 125	27 200 239
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	392 751	21 586	94 582	104 051	856 616
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	2 035 142	1 782 478	1 133 811	1 090 350	1 882 682
Поточні зобов'язання (тис грн)	8 694 931	2 164 991	6 542 875	8 545 805	11 108 865
Власний капітал (тис грн)	7 268 193	9 799 449	12 424 380	11 090 970	14 208 692

Фінансові індикатори:

Відображати як: відсотки десяткові

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності [Ⓢ]	1.00	2.27	1.92	1.62	1.45
Коефіцієнт абсолютної ліквідності [Ⓢ]	0.05	0.01	0.01	0.01	0.08
Коефіцієнт швидкої ліквідності [Ⓢ]	0.95	1.91	1.82	1.54	1.41
Коефіцієнт автономії [Ⓢ]	0.40	0.71	0.62	0.54	0.52
Рентабельність активів (ROA) [Ⓢ]	0.09	0.65	0.11	-0.06	0.12
Рентабельність власного капіталу (ROE) [Ⓢ]	0.22	1.05	0.19	-0.11	0.25
Чиста маржа [Ⓢ]	0.13	0.40	0.15	-0.14	0.20
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом [Ⓢ]	0.78	1.11	1.65	1.62	1.28
Коефіцієнт заборгованості [Ⓢ]	0.48	0.16	0.33	0.41	0.41

Таблиця В.1 - Діагностика ключових ризиків ПрАТ «ЦГЗК» за результатами аналізу активів

Група ризику	Суть ризику	Ключові фактори виникнення	Потенційні наслідки	Рівень ризику
1.Ризик ліквідності та платоспроможності	Можлива нестача оборотних коштів для погашення поточних зобов'язань	- понад 90 % оборотних активів - дебіторська заборгованість; - обмежені грошові ресурси у попередні роки; -уповільнення розрахунків покупців	-касові розриви; -несвоєчасне виконання зобов'язань; -підвищення потреби у короткострокових кредитах	Високий
2.Кредитний ризик контрагентів	Ймовірність неповернення дебіторської заборгованості або затримки платежів	- залежність від великих металургійних підприємств; - фінансова нестабільність галузі; - воєнні та логістичні обмеження	- списання безнадійної дебіторки; - зниження ліквідності; - зростання витрат на формування резервів	Високий
3. Інвестиційний ризик	Ризик незавершення або заморожування інвестиційних проєктів	-значне збільшення капітальних інвестицій у 2024р.; -висока частка основних засобів у структурі активів; - залежність від імпорту обладнання	- перевитрати бюджету; -затримка запуску проєктів; -зростання амортизаційного навантаження	Середній
4. Технологічний ризик	Ризики, пов'язані з виходом з ладу обладнання або порушенням технологічних циклів	- домінування основних засобів (>93 % необоротних активів); - велика кількість зношених машин і	-зниження обсягів видобутку; -аварійні простої; -зростання ремонтних витрат	Середній

		техніки; - складність технологічних операцій		
5. Ризик втрати активів через воєнні дії	Фізичне пошкодження або знищення активів підприємства	- розташування у Кривому Розі - зоні регулярних обстрілів; - енергетична нестабільність; - загроза руйнування об'єктів інфраструктури	- безповоротні втрати основних засобів; - переривання виробничого процесу; - зростання витрат на відновлення	Високий
6. Структурний ризик активів	Дисбаланс між мобільною та маломобільною частинами активів	- надмірна частка дебіторської заборгованості; - низька частка запасів; - капіталомістка модель виробництва	- уповільнення оборотності активів; - зниження рентабельності; - підвищення залежності від зовнішнього фінансування	Середній-високий

Таблиця В2 — Проблеми кадрової структури ПрАТ «ЦГЗК» та їхні наслідки для стійкості підприємства

Проблемне поле	Ключовий прояв у даних	Потенційні наслідки для підприємства	Напрямок управлінської реакції у кадровій політиці
Високий рівень поточної недоступності персоналу	відсутні на звітну дату 1169 осіб, що становить 28,3 відсотка облікової чисельності	зниження фактичної виробничої спроможності, нерівномірність завантаження змін, зростання ризиків порушення виробничих і безпекових регламентів	сценарне планування чисельності, оперативні резерви змін, перегляд норм і режимів праці, посилення контролю за критичними ділянками
Домінування мобілізаційного чинника у структурі відсутностей	мобілізовані 718 осіб, що дорівнює 17,4 відсотка облікової чисельності та 61,4 відсотка всіх відсутностей	стійкий дефіцит робочої сили з довгим горизонтом повернення, розриви у виконанні робіт, потреба у заміщенні компетенцій на ключових операціях	політика бронювання як елемент безперервності, програми підготовки суміжних професій, прискорене навчання, стандартизація робочих процедур
Вибуття працівників найбільш продуктивних вікових когорт	у структурі мобілізованих групи 30–49 років формують 69,9 відсотка (249 + 128 + 125 осіб)	втрата ядра виробничого досвіду та майстерності, підвищення технологічних і безпекових ризиків, зростання вартості помилок і простоїв	прискорене відтворення компетенцій через наставництво, внутрішні школи майстерності, кадровий резерв по критичних професіях, контроль адаптації нових працівників
Збереження високого потенціалу подальшої мобілізації	військовозобов'язані без урахування вже мобілізованих 2413 осіб (58,4 відсотка штату), з них 169 осіб із дефіцитною спеціальністю	ризик нових хвиль вибуття та повторного дефіциту персоналу, зростання залежності від адміністративних рішень щодо бронювання	ризик-орієнтоване бронювання за критичністю функцій, картування дефіцитних компетенцій, планування резервів і дублювання ролей
Висока залежність виробництва від інструмента бронювання	заброньовано 1163 особи, що становить 48,2 відсотка військовозобов'язаних	концентрація «вузьких місць» у вузькому колі незамінних	перегляд критичних посад і компетенцій, формування планів взаємозаміни,

		компетенцій, обмеження гнучкості кадрових перестановок, уразливість до вибуття небро-ньованих на суміжних ділянках	нарощування мультискілінгу, технологічне дублювання процесів
Недостатність компенсаторного заміщення мобілізаційних вибуттів	прийнято на період мобілізації 177 осіб, що становить 24,7 відсотка від чисельності мобілізованих на звітну дату	неповне закриття кількісного дефіциту, посилення навантаження на наявний персонал, ризику якості виконання через різницю у кваліфікації	посилення рекрутингу та партнерств із закладами освіти, скорочення часу закриття вакансій, адаптаційні програми для швидкого виходу на продуктивність
Неповне повернення працівників після демобілізації	продовжили роботу після демобілізації 84 особи, що дорівнює 38,0 відсотка від чисельності звільнених з військової служби	перетворення тимчасових втрат на довгострокові, зростання витрат на найм і навчання, погіршення відтворюваності компетенцій	формалізована політика реінтеграції, індивідуальні траєкторії повернення, адаптація робочих місць і режимів праці, супровід наставником
Наявність незворотних втрат і соціально-психологічних наслідків	у структурі причин звільнення з військової служби зафіксовано зняття з обліку у зв'язку зі смертю 46 випадків	втрата компетенцій без можливості відновлення через повернення, морально-психологічні наслідки для колективів, підвищення чутливості до справедливості й підтримки	систематизація знань по критичних операціях, підтримка команд і керівників, комунікаційні протоколи підтримки, план спадкоємності
Гендерна концентрація мобілізаційного ризику	серед мобілізованих 99,4 відсотка становлять чоловіки (714 із 718)	структурна вразливість виробничого контуру до мобілізаційних факторів, звуження кадрової бази для швидкого заміщення	розширення каналів залучення на частину ролей, перенавчання та модернізація робочих місць, розвиток автоматизації для зниження залежності від дефіцитних категорій

Невиробничий контур відсутностей як додатковий фактор нестабільності	інші відсутності (відпустки, лікарняні тощо) 395 осіб, що становить 33,8 відсотка структури відсутностей	накладання «цивільних» відсутностей на мобілізаційний дефіцит, зниження прогнозованості графіків, ризики перевтоми персоналу	управління відсутностями через планування графіків, профілактику перевтоми, контроль лікарняних і відпусток, оптимізацію змінності
--	--	--	--

Додаток К

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Ірина ОРЛОВА

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

XIII 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

Орлова Ірина

Тема доповіді
(title of the report)

Соціально-психологічні та управлінські аспекти формування корпоративних програм адаптації демобілізованих працівників

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

