3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

4. McKinsey & Company. (2024). *In the spotlight: Performance management that puts people first*. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first

5. McKinsey Global Institute. (2025). *Beyond ESG: From checklists to capabilities*. https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/beyond-esg-from-checklists-to-capabilities

6. The SDG Transformation Center. (2026). *Sustainable development report 2026*. https://sdgtransformationcenter.org/reports/sustainable-development-report-2026

7. Костякова, А. (2026). Інтеграція ESG-звітності у стратегічний управлінський облік: Концептуальна трансформація Balanced Scorecard. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, *1*(12), 272–284. https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-12-272-284

8. Циганок, Л., Хоміч, Л., & Семків, О. (2026). *Аналітичний огляд практики ESG-управління в Україні: Результати дослідження PAEW*. Ukraine OSS. https://ukraine-oss.com/analitychnyj-oglyad-praktyky-esg-upravlinnya-v-ukrayini-rezultaty-doslidzhennya-paew/

Руслан ШКУРЕНКО
здобувач вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0005-2846-3327
ShkurenkoRS@krok.edu.ua



ПРОБЛЕМАТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ РЕІНТЕГРАЦІЄЮ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВЕЛИКОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

Для підприємств великого та середнього бізнесу повернення працівника-ветерана після демобілізації до попереднього місця роботи є не лише юридичним і соціальним обов'язком, а й складним бізнес-викликом. Воно безпосередньо впливає на стабільність персоналу, продуктивність, корпоративну культуру та збереження людського капіталу. Частина мобілізованих працівників вже повертається на свої робочі місця (зокрема у зв'язку зі звільненням за станом здоров'я), проте більшість компаній не мають відпрацьованого керованого процесу такого повернення. Про актуальність проблеми на державному рівні свідчать Методичні рекомендації Міністерства у справах ветеранів України (2025) щодо розвитку трудових відносин з ветеранами війни.

Важливо чітко розмежувати два різні випадки: коли ветеран шукає нову цивільну роботу і коли він повертається до попереднього роботодавця. Це дослідження зосереджене саме на другому випадку. Повернення до тієї ж компанії створює специфічний управлінський контекст: зберігаються трудові відносини, але за час відсутності могли змінитися організаційна структура, процеси, команда, роль і навіть очікування сторін. Саме тому потрібен не разовий захід підтримки, а послідовний керований процес.

На практиці підприємства стикаються з типовими проблемами (Wewiorski et al., 2018; Iyer, 2022): відсутність чіткого алгоритму повернення; недостатня підготовка лінійних керівників; розрив між очікуваннями ветерана та реальними умовами роботи; відсутність показників ефективності адаптації; ризик швидкого звільнення через відчуття «непотрібності» або невідповідність оновленої ролі; фрагментарність заходів без інтеграції в HR-систему.

Професійна реінтеграція працівника-ветерана після повернення до попереднього роботодавця розглядається як управлінський процес, який включає діагностику готовності, переоцінку ролі та компетентностей, адаптацію до організаційних змін, що відбулися під час відсутності, побудову комунікації з керівником і командою, а також супровід протягом перших 3–6 місяців. Успіх цього процесу залежить насамперед від організаційно-управлінських рішень компанії, а не лише від зусиль самого працівника (Gonzalez & Simpson, 2021; Сингаївська, Бузова, 2025).

Основне дослідницьке питання: Які організаційно-управлінські фактори визначають успішність професійної реінтеграції працівника-ветерана після його повернення до попереднього роботодавця та як ці фактори мають бути інтегровані у керований процес повернення?

Відповідь на це питання передбачає формування моделі управління для компаній, у які повертаються ветерани. Логіка такого фреймворку охоплює повний цикл:

1. Довгострокові трудові відносини (до мобілізації).
2. Перерва у зв’язку зі службою.
3. Організаційні зміни під час відсутності працівника.
4. Повернення на підприємство.
5. Переоцінка ролі та компетентностей.
6. Професійна реінтеграція.
7. Стабілізація (утримання, продуктивність, залученість).

Практичний вимір дослідження пов’язаний із переведенням загальних підходів у конкретні управлінські інструменти для HR-керівників і лінійних менеджерів. Базове підґрунтя вже є в матеріалах Центру зайнятості вільних людей (2024), однак на рівні підприємства необхідно визначити етапи, відповідальних, терміни, контрольні точки, роль лінійного керівника, підходи до діагностики потреб і компетентностей, систему показників ефективності (утримання, швидкість виходу на продуктивність, залученість) та способи інтеграції процесу в існуючу HR-систему (онбординг, навчання, оцінювання, кар’єрне планування).

Практична значущість полягає у зменшенні ризику втрати досвідчених працівників, прискоренні відновлення продуктивності, підвищенні лояльності та зміцненні роботодавчого бренду. Важливо також створити умови, за яких ветеран відчуває себе цінним членом команди, а не «тимчасовою проблемою».

Актуальність підтверджується практиками підприємств великого та середнього бізнесу (зокрема ДТЕК, Метінвест-Холдінг, ТОВ «Бізнес Сек’юріті Груп»), досвідом HR-фахівців і ветеранів, а також міжнародними підходами, узагальненими Програмою розвитку ООН (UNDP, 2025).

Таким чином, проблематика дослідження охоплює формування керованого процесу повернення працівника-ветерана до попереднього роботодавця: від фіксації організаційних змін під час відсутності – через переоцінку ролі та компетентностей – до професійної реінтеграції та стабілізації. Розробка відповідної управлінської моделі має прикладне значення

і може бути адаптована до специфіки різних галузей та впроваджена безпосередньо в практику компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міністерство у справах ветеранів України. (2025). Методичні рекомендації роботодавцям щодо розвитку трудових відносин з ветеранами війни, особами з інвалідністю внаслідок війни та членами їхніх сімей. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України. https://pro-op.com.ua/images/2025/file/metodychni_rekomendcii.pdf

2. Сингаївська, І., & Бузова, В. (2025). Особливості реінтеграції ветеранів війни в професійну діяльність. *Вчені записки Університету «КРОК»,* (4(80)), 371–379. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-371-379

3. Центр зайнятості Вільних людей. (2024). Навігація повернення ветеранів: посібник для роботодавців. https://www.czvl.com.ua/wp-content/uploads/2024/09/posibnyk-navigacziya-povernennya-veteraniv_czvzl.pdf

4. Gonzalez, J. A., & Simpson, J. (2021). The workplace integration of veterans: Applying diversity and fit perspectives. *Human Resource Management Review*, 31(2), Article 100775. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100775

5. Iyer, U. J. (2022). Veterans to workplace: Keys to successful transition. *Military Psychology*, 34(5), 516–529. https://doi.org/10.1080/08995605.2021.2016307

6. United Nations Development Programme. (2025). Review of international practice in the reintegration of veterans: Considerations for Ukraine in the war and post-war context. *UNDP Ukraine.* https://www.undp.org/ukraine/publications/review-international-practice-reintegration-veterans-considerations-ukraine-war-and-post-war-context

7. Wewiorski, N. J., Gorman, J. A., Scoglio, A. A. J., Fukuda, S., Reilly, E., Mueller, L., O'Connor, M., Penk, W. E., & Drebing, C. E. (2018). Promising practices in vocational services for the community reintegration of returning veterans: The individual placement and support model and beyond. *Psychological Services,* 15(2), 191–199. https://doi.org/10.1037/ser0000177

Ольга ХАВІНА
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма МВА
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0002-5296-4349
KhavinaOV@krok.edu.ua



ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ТА ПЛИННІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ РИЗИК ВЕТЕРИНАРНОЇ КЛІНІКИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Ветеринарна медицина належить до професій із найвищим ризиком професійного вигорання: його поширеність серед ветеринарних лікарів оцінюється в діапазоні від 23,0 % до 56,9 % (Li et al., 2024). Для керівника закладу вигорання персоналу є предметом управлінського впливу, оскільки його чинники лежать переважно в площині організації праці. Оцінка для ринку США показала, що втрати галузі становлять від одного до двох мільярдів