

DOI: 10.15276/EJ.02.2026.8

DOI: 10.5281/zenodo.20737931

UDC: 334.012.64:331.5:352.07

JEL: J21, J24, M51, R58

Received: 2026-03-07, Revised: 2026-04-15, Accepted: 2026-04-29, Published: 2026-05-13

ІНСТРУМЕНТИ ШВИДКОГО ДОСТУПУ ДО КАНДИДАТІВ ТА ІНТЕГРАЦІЙНІ СЕРВІСИ ГРОМАДИ У ФОРМУВАННІ ЗОВНІШНЬОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

TOOLS FOR RAPID ACCESS TO CANDIDATES AND COMMUNITY INTEGRATION SERVICES IN BUILDING AN EXTERNAL PERSONNEL RESERVE FOR SMALL ENTERPRISES

Oleh V. Rudyk

Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0009-0001-4352-1784

Email: oleh.rudyk.v@gmail.com

Рудик О.В. Інструменти швидкого доступу до кандидатів та інтеграційні сервіси громади у формуванні зовнішнього кадрового резерву малих підприємств. Оглядова стаття.

У статті досліджено інструменти швидкого доступу до кандидатів і пакет інтеграційних та реінтеграційних сервісів громади як складові формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств у післявоєнному відновленні. Обґрунтовано, що скорочення строку закриття вакансій (time-to-hire) для малих підприємств залежить не лише від наявності вакансій, а й від інституціоналізованих каналів зіставлення кандидатів і роботодавців (matching), стандартизації даних, локальних реєстрів кандидатів, а також сервісів, що знімають житлові, адміністративні, доглядові та психосоціальні бар'єри входу в зайнятість. Показано особливу роль ветеранського напрямку, для якого критичними є переклад і визнання компетентностей, індивідуальний супровід випадку (case management) та супровід повернення до трудової діяльності (return-to-work). Запропоновано трактувати громаду як оператора перетворення мобільного людського капіталу на стабільну зайнятість і продуктивність для малих підприємств.

Ключові слова: малі підприємства, кадровий резерв, територіальна громада, ринок праці, інтеграційні сервіси, ветерани, час на підбір персоналу

Rudyk O.V. Tools for Rapid Access to Candidates and Community Integration Services in Building an External Personnel Reserve for Small Enterprises. Review article.

The article examines tools for rapid access to candidates and a package of community integration and reintegration services as components of building an external personnel reserve for small enterprises in the context of post-war recovery. It is substantiated that reducing the time required to fill vacancies for small enterprises depends not only on the availability of vacancies themselves, but also on institutionalized matching channels, data standardization, local candidate registries, and services that remove housing, administrative, care-related, and psychosocial barriers to entering employment. The study demonstrates the special role of the veteran-oriented track, for which the translation and recognition of competencies, case management, and return-to-work support are of critical importance. It is proposed to interpret the community as an operator of converting mobile human capital into stable employment and productivity for small enterprises.

Keywords: small enterprises, personnel reserve, territorial community, labour market, integration services, veterans, time-to-hire

У період післявоєнного відновлення забезпечення малих підприємств трудовими ресурсами стає однією з ключових умов стабілізації локальної економіки. Для малого бізнесу дефіцит кадрів безпосередньо впливає на здатність виконувати замовлення, підтримувати продуктивність і зберігати безперервність діяльності. Водночас традиційні інструменти рекрутингу часто є недостатніми, оскільки малі підприємства мають обмежені HR-ресурси та не завжди можуть самостійно забезпечити швидкий пошук, відбір і адаптацію працівників.

У територіальних громадах формується значний зовнішній кадровий ресурс, пов'язаний із внутрішньо переміщеними особами, особами, що повертаються, ветеранами та демобілізованими. Однак наявність потенційних кандидатів не гарантує їх швидкого входу в зайнятість. Житлові, адміністративні, транспортні, доглядові й психосоціальні бар'єри можуть суттєво ускладнювати працевлаштування та утримання працівників.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження ролі територіальної громади як оператора зовнішнього кадрового резерву малих підприємств. Наукове значення проблеми полягає в обґрунтуванні моделі поєднання інструментів швидкого доступу до кандидатів, локального матчингу та інтеграційних сервісів. Практичне значення полягає у можливості скорочення time-to-hire, підвищення якості добору, прискорення виходу працівника на продуктивність і зниження ризиків ранньої плинності кадрів.

Отже, дослідження цієї проблематики пов'язане з важливими завданнями післявоєнного відновлення: підтримкою малого підприємництва, стабілізацією локальних ринків праці, інтеграцією мобільних груп населення та ефективною реінтеграцією ветеранів у цивільну зайнятість.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Проблематика формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств перебуває на перетині досліджень skills ecosystems, employer engagement, public employment services, трудової інтеграції вимушено переміщених осіб та переходу ветеранів до цивільної зайнятості. У зарубіжній літературі Д. Файнголд [1] обґрунтував підхід high-skill ecosystems, у межах якого стійке відтворення кваліфікованої праці пов'язується з інституційним середовищем, а Дж. Б'юкенен, П. Андерсон і Г. Пауер [2] розвинули концепцію skill ecosystems як контекстно вбудованої системи формування і використання навичок. Р. ван Беркель, Дж. Інголд, П. Макгерк, П. Бозелі та Т. Бредгорд [3] акцентували на employer engagement як механізмі включення вразливих груп у ринок праці через поєднання підходів соціальної політики та HRM, а Р. ван Беркель [4] показав, що участь роботодавця є критичною умовою просування до зайнятості осіб з бар'єрами на ринку праці.

Для предмета цього дослідження важливими є також праці, присвячені механізмам job matching і переходу до зайнятості. Т. Далл [5] розглядає supported job matching у public employment services як реляційний і розвитковий процес, а А. Івлєв і М. Белізютіс [6] доводять, що внутрішньо переміщені особи можуть мати довгостроковий трудовий дефіцит і вищі ризики безробіття навіть через 10–15 років після переміщення. У дослідженнях ветеранського переходу Д. Хатчон та співавт. [7] наголошують на обмеженості доказової бази щодо впливу employment- та vocational-based interventions на добробут ветеранів, тоді як Д. Піт, Дж. Перрманн-Грем і К. Стоун [8] узагальнюють шість десятиліть досліджень військово-пов'язаних осіб у цивільній робочій силі та виявляють суттєві прогалини в організаційно-управлінському вимірі цієї теми.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми

Попри значну кількість праць, у науковій літературі недостатньо розкрито, яким чином інструменти швидкого доступу до кандидатів, локальні механізми матчингу, протоколи обміну даними та інтеграційні й реінтеграційні сервіси громади можуть функціонувати як єдина інфраструктура формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств. Недостатньо дослідженим залишається і поєднання skills-based matching із сервісною стабілізацією зайнятості для ВПО, осіб, що повертаються, та ветеранів.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є обґрунтування ролі територіальної громади у формуванні зовнішнього кадрового резерву малих підприємств через поєднання інструментів швидкого доступу до кандидатів, локальних механізмів матчингу та інтеграційних і реінтеграційних сервісів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити значення зовнішнього кадрового резерву для малих підприємств у період післявоєнного відновлення;
- визначити роль територіальної громади як інституційного оператора доступу до кандидатів і стабілізації їх входу в зайнятість;
- систематизувати інструменти швидкого доступу до кандидатів, зокрема вітрини вакансій, локальні реєстри, цифрові сервіси та партнерські канали;
- обґрунтувати значення стандартизації даних, профілювання навичок і протоколів обміну інформацією для скорочення time-to-hire;
- охарактеризувати інтеграційні та реінтеграційні сервіси громади як механізм зниження кадрових ризиків для малих підприємств;
- визначити специфіку ветеранського напрямку у формуванні зовнішнього кадрового резерву;
- окреслити практичні ефекти запропонованого підходу для малих підприємств, зокрема щодо скорочення часу найму, прискорення виходу працівника на продуктивність і зниження ранньої плинності кадрів.

Матеріали та методи

Матеріалами дослідження стали наукові публікації з проблематики формування екосистем навичок, залучення роботодавців, матчингу кандидатів і вакансій, трудової інтеграції внутрішньо переміщених осіб та переходу ветеранів до цивільної зайнятості. Також використано нормативно-правові акти України, офіційні матеріали державних органів, аналітичні звіти міжнародних організацій, відкриті дані та інформацію цифрових платформ у сфері зайнятості й ветеранської політики.

Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний, порівняльний та аналітико-узагальнювальний підходи. Системний підхід застосовано для розгляду територіальної громади як сукупності взаємопов'язаних інституцій, сервісів і каналів доступу до кандидатів. Інституційний аналіз використано для визначення ролей громади, малих підприємств, служби зайнятості, освітніх провайдерів, соціальних служб і ветеранських інституцій у формуванні зовнішнього кадрового резерву.

Для систематизації інструментів швидкого доступу до кандидатів застосовано порівняльний аналіз, що дозволив зіставити цифрові сервіси, локальні реєстри, партнерські канали, відкриті дані та спеціалізовані ветеранські платформи за критеріями швидкості доступу, якості матчингу, вартості для малих підприємств і ключових ризиків. Метод структурно-функціонального аналізу використано для визначення того, як

інтеграційні та реінтеграційні сервіси громади впливають на скорочення time-to-hire, прискорення time-to-productivity і зниження ранньої плинності кадрів.

У дослідженні також застосовано метод моделювання, за допомогою якого побудовано логіку каналів конверсії людського капіталу в кадровий резерв малих підприємств, схему обміну даними між основними стейкхолдерами та модель впливу сервісних бар'єрів на кадрові ризики. Узагальнення результатів дало змогу обґрунтувати громаду як оператора зовнішнього кадрового резерву, що поєднує інструменти матчингу з сервісною стабілізацією кандидатів, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб, що повертаються, ветеранів і демобілізованих.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

У правовому вимірі територіальна громада та органи місцевого самоврядування є базовим рівнем організації публічних сервісів, що безпосередньо впливають на доступність праці та здатність людини утримувати зайнятість (адміністративні послуги, соціальні сервіси, місцеві програми розвитку, взаємодія з роботодавцями тощо) [9]. У сфері зайнятості ключовим інститутом виступає державна політика зайнятості та її інструменти (служба зайнятості, програми навчання/підтримки працевлаштування), які на місцевому рівні «приземляються» через територіальну мережу та партнерства з громадами [10]. Для ВПО закон прямо прив'язує реалізацію права на працю та процедурні механізми (зокрема, перереєстрацію безробітних за місцем фактичного проживання) до інфраструктури на приймаючій території [11]. Це означає, що громада має змогу (і потребу) переходити від пасивного спостереження за переміщеннями до управління умовами конверсії мобільних груп у зайнятість.

Операційно громада «бачить» зовнішній кадровий ресурс через дані та інституційні точки входу: офіційні реєстрації/обліки, звернення до сервісів, локальні програми підтримки та інтеграційні майданчики. Як мінімум, для ВПО доступні агреговані розподіли зареєстрованих осіб, які можуть використовуватися як фонові бази для планування кадрових інтервенцій (які сервіси посилювати, які професії/сектори пріоритетувати, де запускати навчальні програми) [12]. Парламентський аналітичний звіт щодо зайнятості ВПО прямо фіксує потребу цієї групи у підтримці з боку держави та місцевих органів влади й деталізує, що на регіональному/місцевому рівні існують специфічні інструменти сприяння працевлаштуванню та підтримки релокованого бізнесу [13]. Для МП це означає: «ринок праці» в громаді – це не лише вакансії й кандидати, а також сервісно-дані механізми, які впливають на швидкість підбору та утримання працівників.

Щоб громада стала оператором зовнішнього резерву, її інструменти мають бути «розкладені» на конкретних стейкхолдерів із визначеними функціями, сервісами та потоками даних. У випадку ВПО та повернення ключовою особливістю є поєднання (а) сервісів адаптації/інтеграції та (б) каналів економічної інтеграції (зайнятість, самозайнятість, релокація бізнесу). Практики участі ВПО в локальному врядуванні (як інструмент точнішого налаштування сервісів під реальні бар'єри) в Україні інституціоналізуються через механізми на кшталт IDP Councils; у 2025 р. вони описуються як елемент системи врядування та платформа вирішення питань житла/зайнятості/правової допомоги на місцевому рівні [14]. Паралельно донорські та партнерські програми демонструють приклади створення локальної інфраструктури для зайнятості та інтеграції – зокрема через муніципальні підприємства, інтеграційні простори, відновлення адмінсервісів у громадах [15]. У випадку ветеранів/демобілізованих «громадська» компонента стає ще більш вираженою, оскільки канал конверсії включає (1) перехід із військової служби до цивільного життя, (2) реадaptaцію та реінтеграцію в територіальній громаді, (3) поєднання послуг зайнятості з медичними/реабілітаційними/психосоціальними сервісами. На рівні державної політики фіксується запит на community-based підходи до реінтеграції ветеранів, а також значущість проблематики зайнятості як складника переходу (у т.ч. через наявність бар'єрів працевлаштування) [16]. На практичному рівні Мінветеранів формує для роботодавців карту локальних інституцій, з якими потрібно вибудовувати комунікацію: місцеві підрозділи з ветеранської політики, ЦНАПи (принцип «єдиного вікна»), фахівці із супроводу, ветеранські простори, центри життєстійкості, соцзахист, ветеранські ГО, центри зайнятості, заклади освіти тощо [21]. Отже, громада як оператор резерву – це «система систем»: мережа інституцій, що забезпечує конверсію людського капіталу в працездатність і зайнятість.

У дисертаційній логіці «канал конверсії» доцільно визначати як керований ланцюг переходу від наявності людського капіталу (люди є у громаді/прибувають/повертаються) до стану «кандидат/працівник, здатний стабільно виконувати роботу в МП»; при цьому керованість забезпечується не одним інструментом, а комбінацією даних, сервісів і пайплайнів. Для ВПО та повернення таким ланцюгом зазвичай виступає: (1) ідентифікація/облік + первинна консультація; (2) зняття базових бар'єрів (житло, документи, транспорт, догляд); (3) професійне орієнтування/профілювання; (4) матчинг з вакансіями МП; (5) навчальний/стажувальний трек (за потреби); (6) вихід у зайнятість і утримання (контроль плинності). Саме поєднання «соціально-адміністративного» та «економічного» контуру пояснює, чому громади фактично конкурують за кадри: наявність «пакета» сервісів і пайплайнів підвищує ймовірність, що люди не лише прибудуть, а й залишаться та працюватимуть. Цю логіку підсилюють практики, описані в матеріалах щодо IDP Councils (житло/зайнятість/правова допомога як предмети локального порядку денного) [14], а також кейси створення інтеграційних просторів і муніципальних ініціатив, спрямованих на працевлаштування ВПО, у низці громад за підтримки ЄС/ПРООН [15].

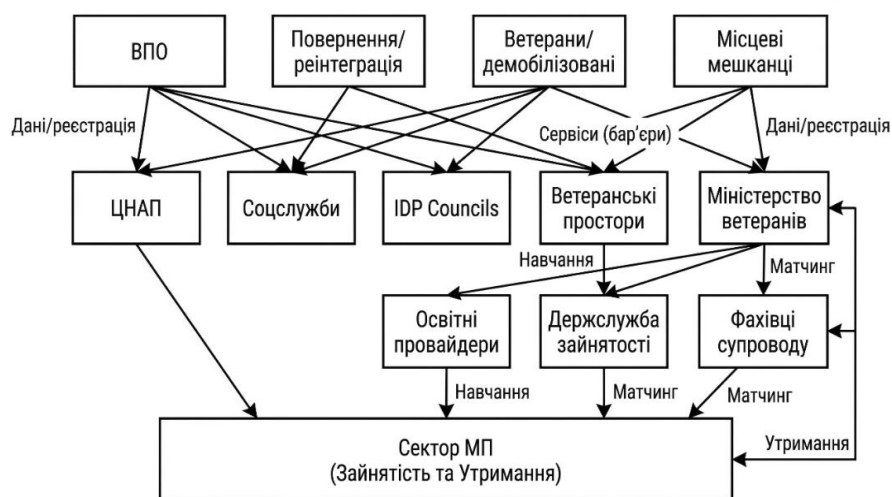


Рисунок 1. Карта каналів конверсії людського капіталу в резерв малих підприємств

Джерело: власна розробка автора

Ветеранський контур є відмінним від «звичайної» внутрішньої мобільності тим, що фокус управління зміщується з «пошуку роботи» на «відновлення працездатності + адаптацію + стабільність». За оцінками, які наводяться у матеріалах системи ООН, ветеранська група є значною за масштабом і має специфічні бар'єри (зокрема, пов'язані з травмами та працевлаштуванням), що підвищує значущість саме community-based підходів у програмах реінтеграції [16]. На рівні інституційного дизайну Україна формалізує механізм супроводу ветеранів у громадах через інститут «помічника ветерана/фахівця із супроводу», де нормативно закріплено, що підтримка здійснюється під час реадaptaції та реінтеграції в територіальних громадах, а фахівець є штатним працівником комунальної установи й працює у взаємодії з місцевими/регіональними органами ветеранської політики та інформаційними системами Мінветеранів [22]. У методичних рекомендаціях для роботодавців це «перекладається» в практичні контури: роботодавцю пропонується налагоджувати комунікацію з місцевими інституціями ветеранської політики, ЦНАПами, фахівцями супроводу, ветеранськими просторами, центрами життєстійкості, соціальними службами, центрами зайнятості та закладами освіти – тобто з усіма компонентами громадо-орієнтованого контуру [25].

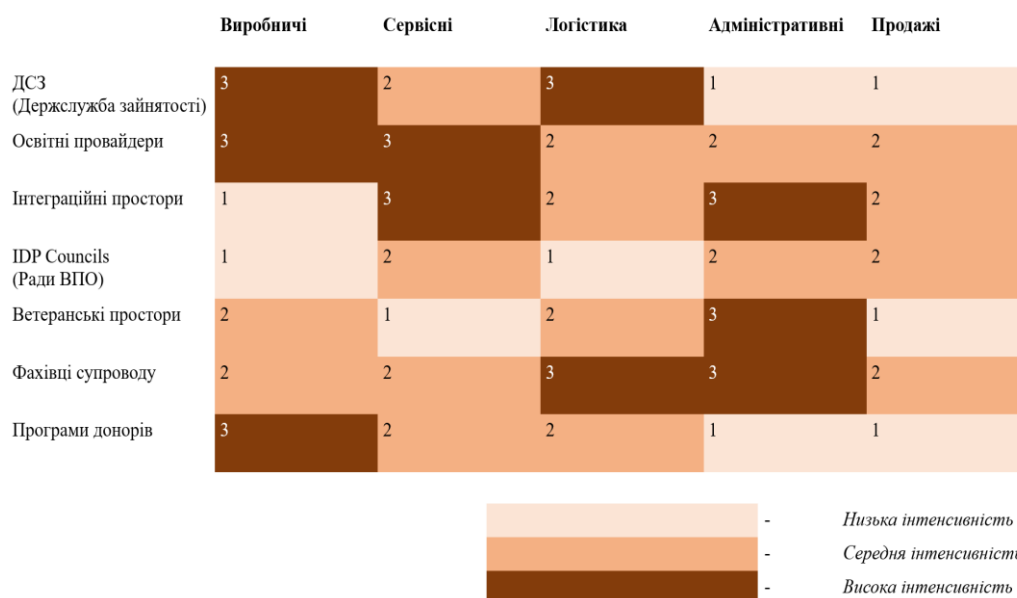


Рисунок 2. Матриця відповідності ролей малого підприємництва (МП) та каналів залучення людського капіталу в громаді

Джерело: власна розробка автора

З позиції МП ветеранська гілка конверсії має дві особливості, які необхідно зафіксувати як методологічні передумови для розгляду в цьому підрозділі та наступному (3.3). По-перше, «вхід» ветерана у працю часто потребує узгодження не лише вимог ролі та компетентностей, а й умов робочого місця/режиму/адаптації – що робить громаду «постачальником» не кандидата як такого, а комплексу умов

його стабільної зайнятості. По-друге, ветеранський контур потребує окремого інформаційного шару про послуги та маршрутизацію: Мінветеранів розвиває цифрові й методичні рішення (методичні рекомендації для роботодавців, стандарти інтеграції, механізми супроводу, моніторинг), а також декларує потребу координації між центральною й місцевою владою, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними партнерами в межах Концепції програми «Ветеран. Робота» [24]. Для дисертації це важливо, оскільки дає підстави трактувати ветеранський компонент не як «соціальну тему», а як керований канал зовнішнього резерву МП, який підлягає проєктуванню (архітектура стейкхолдерів, дані, KPI, комплаєнс).

Отже, громадсько-орієнтований контур зовнішнього резерву МП доцільно розглядати як інституційну систему конверсії людського капіталу у зайнятість і продуктивність, де громада виконує функції оператора середовища, координатора сервісів і агрегатора каналів. На відміну від «самостійного» рекрутингу МП, цей контур працює через мережу стейкхолдерів (місцеве самоврядування, ДСЗ, ЦНАП, соцслужби, освітні провайдери, партнерські хаби, донори/НГО), що зменшує транзакційні витрати МП і скорочує час закриття вакансій, а також підвищує стабільність утримання працівників. ВПО та повернення формують один блок мобільності, де критично важливі інтеграційні сервіси та пайплайни навичок, а ветеранський компонент становить окрему гілку конверсії, оскільки вимагає реадaptaції/реінтеграції в територіальних громадах і спеціалізованих інституціях супроводу.

Для малих підприємств «швидкий доступ до кандидатів» є не просто зручністю, а умовою виживання в ситуації кадрового тиску й «короткого горизонту» планування: вакансія тривалий час лишається незакритою – втрачаються замовлення, зростає перевантаження на ключових працівників, падає продуктивність. У цій логіці зниження time-to-hire досягається не стільки «покращенням рекрутингу МП», скільки інституціоналізацією каналів матчингу на рівні громади та партнерських інституцій: створенням «вітрин вакансій», реєстрів кандидатів, узгоджених правил обміну даними та процедур швидкого скринінгу/направлення. Критично важливо, що такі канали мають працювати і для загальних груп мобільного людського капіталу (ВПО/повернення), і для спеціалізованих сегментів – зокрема ветеранів/демобілізованих, де окремою задачею стає «переклад» військового досвіду в цивільні профілі компетентностей та коректний комплаєнс роботи з чутливими даними.

Практично «вітрина вакансій» і «реєстр кандидатів» відрізняються не лише напрямком потоку інформації, а й вимогами до стандартизації: якщо у вітрині вакансій достатньо коректного опису роботи, то реєстр кандидатів потребує структурованого профілювання навичок і компетентностей, аби скоротити етап ручного скринінгу. Саме тому в європейській практиці для цифрового матчингу використовується таксономія навичок/компетентностей і занять, зокрема ESCO, яка надає «спільну мову» між резюме і вакансіями: класифікатор включає профілі навичок, їх метадані та зв'язки з професіями/заняттями [21-22].

Показово, що в межах ЄС питання сумісності даних (interoperability) винесено на рівень регуляторної вимоги для транскордонного обміну вакансіями та резюме: Регламент про EURES встановлює рамку співпраці для обміну та автоматизованого матчингу вакансій і профілів, а ESCO використовується як класифікаційна основа/об'єкт мапінгу для передачі даних у мережі [19–20]. Для дисертації це важливий методологічний висновок: швидкість матчингу прямо залежить від порівнюваності даних, а порівнюваність – від стандарту опису (occupation/skills) і мінімального набору полів, які передаються між громадами, провайдерами та роботодавцями.

В українських умовах базовою опорною інфраструктурою, яка вже забезпечує доступ до вакансій та певні цифрові сервіси, виступає державний контур через Державну службу зайнятості (ДСЗ): офіційний портал ДСЗ містить сервіси пошуку роботи/вакансій і низку інструментів для роботодавців та шукачів [21]. Додатково як приклад «вітрини вакансій» функціонує Єдиний портал вакансій (jobportal), який позиціонується як цифровий інструмент пошуку/розміщення вакансій та містить функціонал підписки/оновлень [14]. Для побудови місцевих (громадських) каналів це дає два практичних варіанти: (1) використовувати державну інфраструктуру як «центральну вітрину», а локальний рівень – як механізм швидкого підбору/супроводу; або (2) створювати локальні реєстри/вітрини, але підв'язувати їх до державного контуру через узгоджені поля опису та маршрутизацію кандидатів.

Окремо важливо, що державна інфраструктура має і контур даних, релевантний до задач протоколів обміну: на порталі відкритих даних оприлюднюються набори даних ДСЗ, включно з переліками актуальних вакансій, поданих роботодавцями за формою 3-ПН (у відкритому форматі на data.gov.ua) [23]. Це створює методичну основу для розгортання «легких» локальних інструментів швидкого доступу до кандидатів (наприклад, «громадська вітрина» або «віджет» вакансій), не дублюючи повний цикл збирання даних.

У ветеранському сегменті «швидкий доступ» має специфічну частину: окрім доступу до вакансій, критичною стає інтерпретація досвіду служби як набору цивільно-ринкових компетентностей і рольових профілів. Як приклад цільового цифрового каналу, в Україні запущено платформу «Кар'єра ветерана», яка охоплює етапи працевлаштування і дозволяє поєднувати вакансії та кар'єрні сервіси для ветеранів [24]. Для МП це означає можливість отримати сегментований потік кандидатів за умови узгодження профілів компетентностей (щоб уникнути ситуації, коли «військові спеціальності» не читаються рекрутером МП і не потрапляють у правильну воронку відбору).

Методологічно «переклад» військових компетентностей у цивільні профілі доцільно будувати на двох опорах. Перша – таксономії навичок (ESCO або національні класифікатори, замаплені до ESCO), щоб забезпечити сумісність із вакансіями та цифровими вітринами [21-24]. Друга – підходи валідації/визнання результатів неформального та інформального навчання, оскільки значна частина навичок формується поза формальною освітою; в ЄС це закріплено як політична рамка та методична практика (Council Recommendation 2012; Cedefop guidelines) [29-30]. У дисертації це важливо зафіксувати як принцип: ветеранські канали матчингу повинні включати не «пільговий відбір», а коректне підтвердження й опис компетентностей, релевантних ролям МП, щоб зменшити ризик помилок найму і скоротити час скринінгу.

Під ці управлінські висновки доцільно підвести порівняльну картину каналів доступу до кандидатів як «портфель інструментів», де громада та партнерські інституції комбінують державні сервіси, локальні механізми і спеціалізовані ветеранські канали.

Таблиця 1. Порівняння каналів доступу до кандидатів

Канал (інструмент)	Опис механіки «швидкого доступу»	Швидкість (time-to-hire)	Якість матчингу	Вартість для МП	Ключові ризики	Придатність для ветеранів
Єдиний портал вакансій / цифрові сервіси ДСЗ	«Вітрина» вакансій + сервіси пошуку/ фільтрації, можливість масштабного охоплення	Висока для етапу sourcing (видимість)	Середня–висока за умови структурованих описів	Низька–середня	Якість даних у вакансіях; «шум»; потреба локального скринінгу	Середня (потрібен модуль «перекладу навичок»)
Відкриті дані ДСЗ (data.gov.ua) як технічна база для локальних вітрин	Локальні «вітрини»/ дашборди на основі відкритих наборів даних	Висока для пошуку на рівні громади/сектора	Середня (без профілю кандидата)	Низька (технічне налаштування разово)	Ризик хибної інтерпретації/ застарівання; потреба регулярного оновлення	Низька–середня (потрібен спеціалізований контент/ маршрутизація)
Локальний реєстр кандидатів громади/ кар'єрного центру	Кандидати реєструються, проходять первинне профілювання (skills profile), швидко направлення до МП	Висока (скорочує screening)	Висока за наявності стандарту навичок	Середня (координація/ супровід)	Персональні дані; потреба комплаєнсу і відповідального оператора	Висока (можна вбудувати ветеранську консультацію/ профілювання)
Бізнес-асоціації/палати/ кластерні хаби	Партнерський канал: рекомендації, короткі списки кандидатів, швидкий контакт	Висока для МП-учасників	Середня–висока (мережовий добір)	Низька–середня	Непрозорість критеріїв; ризик «закритості» каналу	Середня (за наявності ветеранського партнера)
Ветеранські інституції/ платформи (зокрема «Кар'єра ветерана»)	Цільова аудиторія; кар'єрні сервіси + вакансії; сегментація	Висока для доступу до ветеранського пулу	Висока за наявності «перекладу» навичок і RPL	Низька–середня	Ризик формального підходу без реального матчингу; потреба етичних протоколів	Висока (основний цільовий канал)
Стандартизовані класифікатори навичок (ESCO як «мова опису»)	Уніфікація вакансій і профілів (occupation/ skills), можливість автоматизованого матчингу	Опосередковано підвищує швидкість через автоматизацію	Висока (за коректного мапінгу)	Середня (впровадження/ навчання)	Помилки мапінгу; потреба підтримки актуальності	Висока (дає каркас для перекладу досвіду)
Протокол обміну даними (громада ↔ МП ↔ провайдери)	Узгоджені поля даних, маршрутизація, відповідальні ролі	Підвищує швидкість системно	Підвищує якість через порівнюваність	Низька–середня	Захист персональних даних; комплаєнс; управління доступом	Висока (можна мінімізувати чутливі поля і зробити «етичний модуль»)

Джерело: власна розробка автора

Логіка таблиці дозволяє зробити «технічний» висновок: ключовий ефект зниження time-to-hire для МП формується тоді, коли вітрина вакансій (що дає охоплення) доповнюється локальним реєстром/

профілюванням (що дає швидкий скринінг) і «зшивається» протоколом обміну даними, який задає мінімальні поля, ролі відповідальності та юридичні підстави обробки даних. Саме тут виникає необхідність у чітко описаній схемі обміну даними, де ветеранський контур є не «винятком», а спеціалізованою гілкою з власними правилами профілювання і маршрутизації.



Рисунок 3. Схема обміну даними: МП ↔ громада ↔ провайдери ↔ ветеранські інституції
Джерело: власна розробка автора

Після фіксації схеми даних природно перейти до вимірюваної моделі ефекту – адже в дисертації потрібно показати, де саме виникає виграш у часі. У прикладному вимірі time-to-hire доцільно розкласти на компоненти: (1) час пошуку кандидатів (sourcing), (2) час первинного відбору (screening), (3) час відбору/рішення (selection), (4) час виходу на роботу (onboarding start). Інституціоналізовані канали громади скорочують (1) і (2), а стандарти даних – зменшують (2) і частково (3) за рахунок порівнюваності профілів. Водночас у ветеранському сегменті додатковий виграш виникає тоді, коли є модуль «перекладу» компетентностей і механізм їх підтвердження за рамкою validation/RPL – інакше screening стає ручним і довгим [24-26].

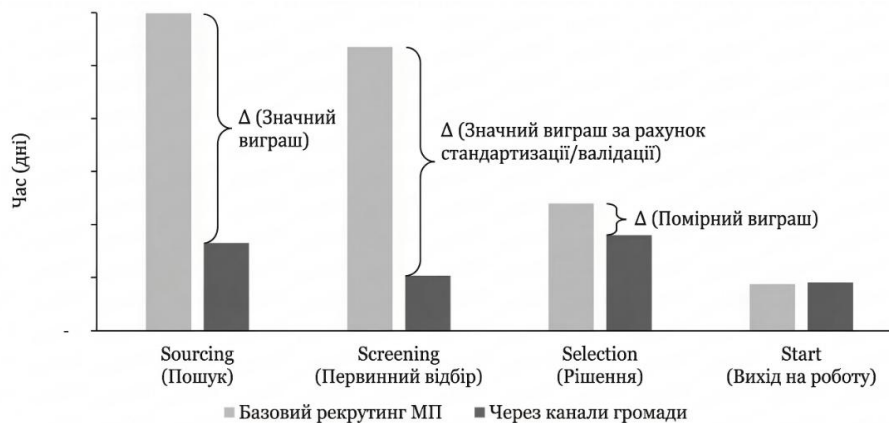


Рисунок 4. Модель скорочення time-to-hire
Джерело: власна розробка автора

У підсумку, «швидкий доступ до кандидатів» у громадо-орієнтованій моделі зовнішнього резерву МП не зводиться до наявності сайту з вакансіями. Він вимагає: (а) вітрини вакансій (видимість і масштаб), (б) реєстру кандидатів або процедур швидкого профілювання, (в) стандарту опису навичок/ролей (щоб скоротити ручний скринінг), (г) протоколів обміну даними з вбудованим комплаєнсом, і (д) спеціалізованого ветеранського каналу, який забезпечує переклад/валідацію компетентностей і коректну маршрутизацію кандидата. Саме ці елементи створюють «транспортний коридор» для людського капіталу до МП; однак стабільність конверсії в зайнятість визначається не лише матчинговою інфраструктурою, а й тим, чи має громада «пакет інтеграційних/реінтеграційних сервісів» (житло, транспорт, документи, супровід), що буде розглянуто детальніше нижче в цьому підрозділі.

Перетворення внутрішньої мобільності населення та демобілізації на керований кадровий ресурс для малих підприємств (МП) у громадах неможливе без «інтеграційно-реінтеграційного контуру», який знижує нефункціональні бар'єри входу в зайнятість і стабілізує перші місяці роботи. У практичному вимірі це означає: кандидат може бути формально доступним, але не може швидко та стабільно працювати через житлові обмеження, нестачу догляду за дітьми/родичами, проблеми з документами, транспортом, здоров'ям або психосоціальним станом. Для МП, які працюють із «коротким горизонтом» планування та не мають розвинутої HR-функції, такі бар'єри трансформуються у підвищений time-to-hire, time-to-productivity та ризик «зриву» утримання у перші 1–3 місяці.

Емпірична база, отримана на рівні країни, підтверджує, що зайнятість і дохід є ядром проблематики внутрішнього переміщення і прямо пов'язані з житлом та соціальними сервісами. Парламентський аналітичний звіт щодо працевлаштування ВПО фіксує, що станом на середину 2024 року понад 2 млн із 4,7 млн ВПО були працездатного віку, з яких 128 тис. потребували працевлаштування, а також звертає увагу на вплив тіньової економіки та уникнення офіційної зайнятості на релевантність статистики. При цьому серед найпоширеніших потреб ВПО (незалежно від пріоритету) поряд із базовими товарами названо житло та можливості отримання доходу (по 34%) [33]. Це є критично важливим для моделі зовнішнього резерву МП: якщо громада не може стабілізувати житлово-сервісну компоненту, кандидати залишаються «міграційним ресурсом», але не стають «кадровим резервом».

Масив UNHCR також демонструє, що бар'єри до локальної інтеграції мають чітко виражену сервісну природу. Серед основних перешкод для інтеграції у місці переміщення названо нестачу зайнятості та джерел доходу (25%), нестачу адекватного і стабільного житла (10%) та нестачу підтримки участі/залучення в громаді (10%) [34]. Паралельно, навіть коли рішення про повернення визначається насамперед безпекою, у місці переміщення фіксуються «push-фактори»: нестача адекватного житла (58%), перешкоди доступу до медичних закладів (54%), нестача можливостей праці (51%) [34]. У контексті кадрового резерву це означає: без «пакета» послуг громада не лише втрачає потенційні кадри, а й провокує нестабільні міграційні траєкторії, що підвищує плинність для роботодавців.

Ключовим аргументом на користь сервісного пакета є структура причин незайнятості: за даними UNHCR, лише 29% працездатних респондентів були працевлаштовані у місці переміщення, а серед причин непрацевлаштування, поряд із відсутністю можливостей (40%), майже рівнозначним фактором виступає нестача догляду за дітьми та інші сімейні обов'язки (38%) [34]. Це безпосередньо «пояснює» механізм, чому кадровий резерв МП не формується автоматично: навіть наявність вакансій і готовність працювати не конвертуються у вихід на роботу без сервісів догляду/соціальної підтримки. Парламентський звіт додатково фіксує специфічні бар'єри зайнятості ВПО, серед яких – складний психологічний та емоційний стан, а також труднощі жінок, які змушені відмовлятися від вакансій через догляд за дітьми, із згадкою про соціальну послугу «муніципальна няня» як одну з відповідей політики [33]. У дисертаційній логіці це підтверджує, що «інтеграційний пакет» – не соціальна опція, а інструмент кадрової інфраструктури громади.

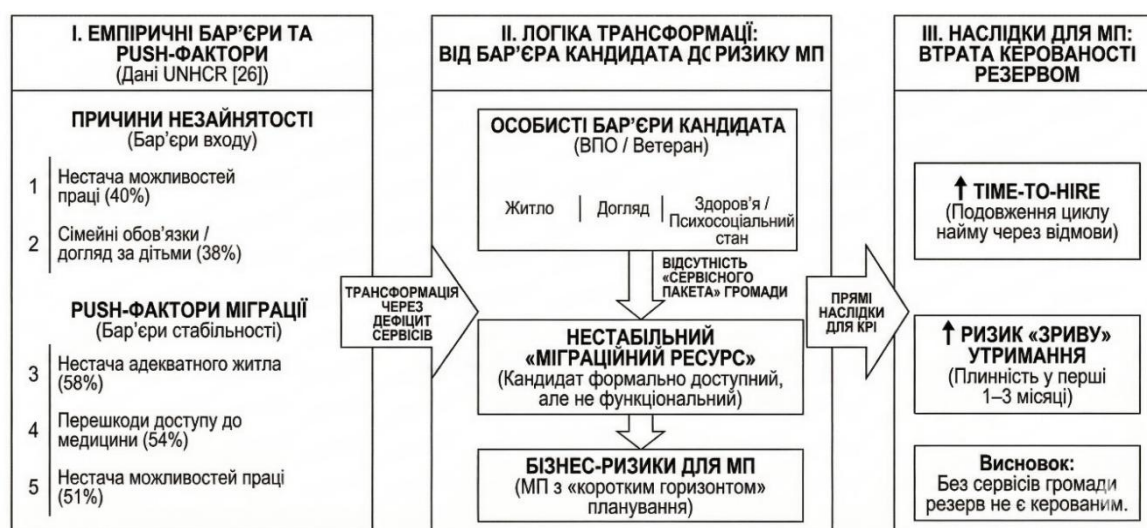


Рисунок 5. Інтегрована модель: вплив сервісних бар'єрів громади на формування кадрових ризиків МП

Джерело: власна розробка автора

З позиції управління, «пакет інтеграційних сервісів» доцільно трактувати як набір стандартизованих сервісних компонентів, що зменшують транзакційні витрати та ризики для МП, і водночас підвищують імовірність утримання кандидатів із мобільних груп. На рівні державної політики рамка таких компонентів фіксується у стратегіях та планах дій щодо внутрішнього переміщення: зокрема, у публічному описі затвердженої Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення до 2025 року наголошується

на комплексності рішень (житло, робота/підтримка зайнятості, медико-психологічна допомога тощо) і ролі місцевої влади та партнерств [35]. На нормативному рівні право ВПО на зайнятість і рамки реалізації відповідних процедур закріплюються у профільному законі [36], а організаційна логіка надання підтримки через систему соціальних послуг – у законодавстві про соціальні послуги [37]. Для практики громади це означає можливість формувати «єдиний маршрут» (case management/маршрутизацію) для ВПО і груп повернення до зайнятості, з мінімізацією повторних звернень і дублювання документів.

Як цифровий «вхід» до такого пакета можуть використовуватись моделі "single window", які, навіть без прив'язки до конкретної громади, задають інституційну форму доступу до інформації та сервісів (зокрема щодо житла, пошуку роботи, навчання тощо) [43]. Для планування потужностей та моніторингу критичною є також наявність дашбордів/реєстрів, які забезпечують хоча б базову просторову картину ВПО на рівні регіонів і дають основу для прогнозу навантаження на послуги [44].

Наявність базового інтеграційного пакета (ВПО/повернення) має доповнюватися реінтеграційним пакетом для ветеранів/демобілізованих, оскільки їхня траєкторія виходу на ринок праці має іншу конфігурацію ризиків: медичні/психологічні наслідки служби, потреба у відновленні працездатності, складність «перекладу» військових компетентностей у цивільні ролі, потенційна інвалідність, а також чутливість даних і комплаєнс при супроводі. Аналітичний звіт UNDP/SeeD підкреслює, що демобілізація та повернення – це не одноразова дія, а комплексний процес взаємодії з багатьма інституціями; при цьому у блоці економічної реінтеграції фіксуються значущі виклики на ринку праці. Зокрема, вказано оцінку безробіття серед ветеранів на рівні 31% у 2024 році, на відміну від 11% серед працездатного населення загалом, а також наголошено на нестабільності зайнятості, впливі стану здоров'я та стереотипів роботодавців [38]. У цьому ж звіті акцентується на необхідності доступних сервісів і практик інклюзивного рекрутингу для роботодавців, з окремим фокусом на малий бізнес [38]. Таким чином, реінтеграційний пакет має сприйматися як умова зниження ризику «зриву продуктивності» (time-to-productivity) і підвищення утримання у перші місяці праці.

Окремий інституційний компонент ветеранської гілки – система сервісів, що фактично реалізує case management: на порталі e-Ветеран описано, що фахівець із супроводу ветеранів та демобілізованих осіб забезпечує інформаційний супровід щодо статусів, пільг, послуг, проходження реабілітації, працевлаштування, започаткування власної справи тощо; також наведено інструменти на кшталт реєстру надавачів психологічної допомоги, «е-карти» послуг у громадах, та ін. [39]. Важливо, що такий супровід – це не «соціальна опіка», а інфраструктура, яка скорочує адміністративні цикли, зменшує помилки в маршрутизації та стабілізує кандидата до і після виходу на роботу. Додатково цифровізація доступу до витягів із Єдиного державного реєстру ветеранів війни через мережу ЦНАП, за офіційним повідомленням UNDP, зменшує очікування документа з «до 30 днів» до «5 хвилин», що прямо знижує адміністративний бар'єр підтвердження статусу у ситуаціях, коли це потрібно для отримання послуг/пільг і, опосередковано, для працевлаштування та адаптації [32]. На нормативному рівні засади соціального захисту ветеранів визначені профільним законом [42], а організаційні підходи до локальної інфраструктури підтримки доповнюються методичними рекомендаціями щодо створення та функціонування ветеранських просторів, затвердженими Мінветеранів [41].

Таблиця 2. Пакет сервісів громади → очікуваний ефект для МП

Сервісний домен	Емпіричні маркери потреб/бар'єрів (приклади)	Інструменти на рівні громади/партнерів	Мінімальні дані/індикатори (для моніторингу)	Очікуваний ефект для МП
1	2	3	4	5
Зайнятість і доходи	ВПО: житло та можливості доходу згадуються серед найпоширеніших потреб (34%); понад 2 млн ВПО працездатного віку, 128 тис. потребують працевлаштування [33]. Бар'єр інтеграції: нестача зайнятості/доходу (25%); лише 29% працездатних респондентів працевлаштовані у місці переміщення [34].	Кар'єрне консультування; маршрутизація на програми/вакансії; підтримка самозайнятості; координація з ДСЗ; локальні ярмарки вакансій.	Частка працевлаштованих; середній час до працевлаштування; частка утриманих 3/6 міс.; частка офіційної зайнятості.	Зниження time-to-hire; стабілізація доходу кандидата → зниження ризику раннього звільнення.
Житло/проживання та комунальна стабільність	ВПО: потреба "housing and income opportunities" – 34% [33]; бар'єр інтеграції: нестача стабільного житла – 10% [34]; фактори, що підштовхують до повернення: нестача адекватного житла – 58% [34].	Тимчасове/соціальне житло; інформаційна підтримка оренди; партнерства з гуманітарними/донорськими програмами; консультації з субсидій/компенсацій.	Частка кандидатів зі стабільним житлом; кількість місць/домогосподарств у програмах; середній термін забезпечення житлом.	Зниження прогулів/зривів виходу на роботу; зростання retention 1–3 міс.

Продовження таблиці 2

1	2	3	4	5
Догляд (діти/родичі), сімейна підтримка	Причини непрацевлаштування ВПО: нестача догляду за дітьми та сімейні обов'язки – 38% [34]; парламентський звіт описує відмову жінок від вакансій через догляд і згадує «муніципальну няню» [33].	Сервіси догляду (муніципальні/приватні з компенсацією); групи короткотривалого догляду; партнерства з НГО; інформування про наявні послуги.	К-сть сімей, охоплених доглядом; середній час доступу до сервісу; показники «вихід на роботу після підключення догляду».	Розширення доступного пулу кандидатів; підвищення явки та стабільності графіків.
Медичні та психосоціальні сервіси	ВПО: перешкоди доступу до медзакладів – 54% (як фактор у місці переміщення) [34]; парламентський звіт підкреслює психологічний/емоційний стан як бар'єр зайнятості [33]. Ветерани: потреба в комплексних сервісах (mental/physical health, services effectiveness) як фактор адаптації [38].	Маршрутизація в медичні/реабілітаційні послуги; групи підтримки; психологічна допомога (у т.ч. через реєстри надавачів); адаптаційні програми.	Частка кандидатів, що отримали підтримку; час до призначення послуги; повторні звернення; self-reported readiness (опитувально).	Зниження «зривів продуктивності»; скорочення time-to-productivity; зменшення ризику дострокового звільнення.
Документи/статуси /адміністративний супровід	Ветерани: цифровізація витягів з реєстру через ЦНАП скорочує отримання з «до 30 днів» до «5 хвилин» [40].	Єдина точка входу (ЦНАП/фахівець супроводу); чек-листи документів; консультації; цифрові сервіси.	Середній час отримання ключових документів; кількість «неуспішних» звернень; частка звернень, вирішених із першого разу.	Зменшення бюрократичного лагу до початку роботи/доступу до послуг; зниження операційних ризиків для МП.
Ветеранський case management (супровід)	Офіційно задекларовано, що фахівець супроводу допомагає із статусами, пільгами, реабілітацією, працевлаштуванням, власною справою тощо [39].	Супровід (індивідуальна траєкторія); координація з роботодавцями; перенаправлення до реабілітації/навчання/працевлаштування; ведення «карти випадку».	К-сть ветеранів у супроводі; статус виконання кроків маршруту; частка завершених маршрутів; утримання після працевлаштування.	Стабілізація виходу на роботу; зменшення ризику «випадіння» в перші 1–3 місяці.
Реінтеграція ветеранів у зайнятість (return-to-work)	UNDP/SeeD: оцінка безробіття ветеранів 31% (vs 11% загалом), проблеми нестабільної зайнятості/дискримінації/здоров'я [38].	"Return-to-work" програми; адаптація робочого місця; навчання роботодавців інклюзивному найму; менторство.	Частка працевлаштованих ветеранів; time-to-productivity; частота лікарняних/перерв у роботі; retention 3/6/12 міс.	Зниження витрат МП на «пробні найми»; стабільність продуктивності; менше конфліктів/помилки адаптації.
Локальна інфраструктура «просторів/хабів»	UNDP/SeeD фіксує роль ветеранських просторів/хабів/центрів як елементу соціальної підтримки [38]; наявні методичні рекомендації щодо створення ветеранських просторів [41].	Ветеранські простори/центри; інтеграція з кар'єрними сервісами; групові програми; події для роботодавців.	К-сть доступних сервісів у просторі; охоплення; результати маршрутизації в навчання/працевлаштування.	Розширення зовнішнього пулу; скорочення «пошуку» кандидатів; покращення якості match.

Джерело: складено автором за матеріалами [33, 34, 38-42]

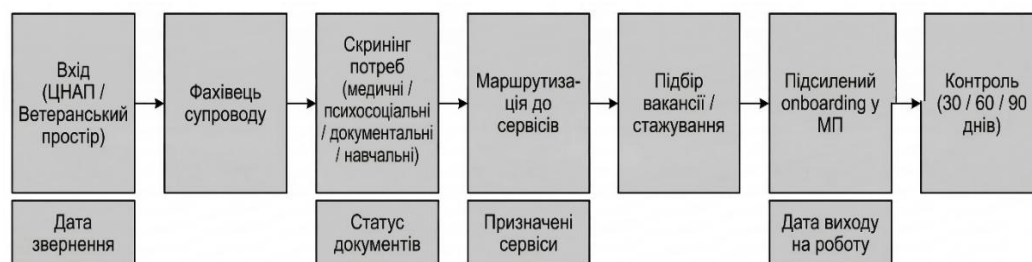


Рисунок 6. Шлях кандидата (ветерана) від звернення до громади до першого робочого дня в МП

Джерело: власна розробка автора

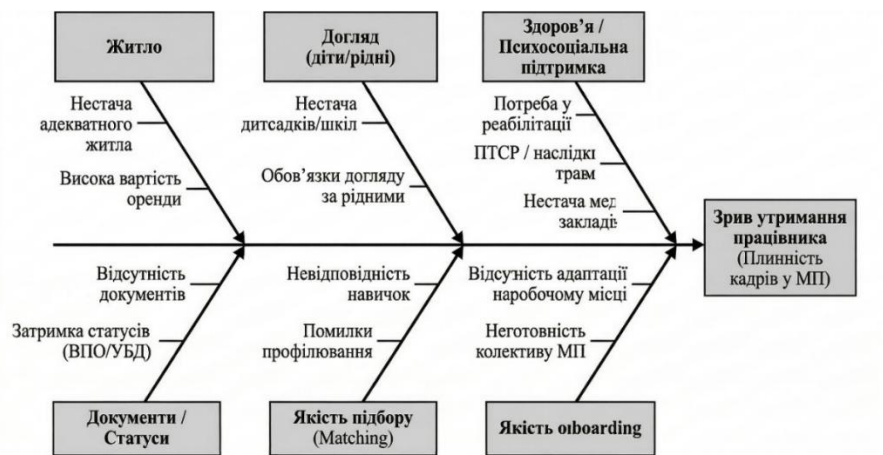


Рисунок 7 Ризики зриву утримання залежно від наявності сервісів у громаді
Джерело: власна розробка автора

Узагальнюючи, «пакет інтеграційних та реінтеграційних сервісів» громади можна подати як конструктор, де базові інтеграційні сервіси (житло, доходи/робота, догляд, документи, транспортна доступність, медико-соціальна підтримка) є універсальними для ВПО і груп повернення, а реінтеграційні сервіси (реабілітація, психосоціальна підтримка, супровід "return-to-work", адаптація робочого місця, інклюзивні практики для роботодавців) утворюють ветеранську гілку. Для МП ефект такого пакета проявляється в трьох площинах: (1) швидший вихід кандидата на роботу (time-to-hire), (2) швидший вихід на стабільну продуктивність (time-to-productivity), (3) зниження ранньої плинності (retention у горизонті 1–3–6 місяців). Конкретизацію пакета і відповідних сервісних доменів доцільно подати у формі таблиці-конструктора.

Після формування такого пакета на рівні громади доцільно показати логіку «шляху кандидата», оскільки саме вона відображає «вузькі місця» конверсії резерву в зайнятість.

Окремий управлінський аспект – ризики утримання (retention) як функція наявності/відсутності сервісів.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств у післявоєнний період залежить не лише від наявності кандидатів, а й від здатності територіальної громади організувати швидкий доступ до них та забезпечити умови для стабільного входу в зайнятість. У цій моделі громада постає інституційним оператором, який поєднує канали матчингу, локальні реєстри кандидатів, стандартизовані профілі навичок і сервіси підтримки.

Встановлено, що пакет інтеграційних та реінтеграційних сервісів громади виконує для малих підприємств функцію механізму зниження кадрових ризиків. Його дія проявляється у переведенні житлових, адміністративних, доглядових, транспортних і психосоціальних бар'єрів із площини соціальної невизначеності у площину керованих параметрів зайнятості. Це дає змогу скоротити time-to-hire, прискорити вихід працівника на продуктивність і зменшити ризики дострокового вибуття.

Особливе значення має ветеранський контур, оскільки він поєднує професійну реадaptaцію, переклад військового досвіду в цивільні компетентності, психосоціальну підтримку та супровід return-to-work. Тому ветеранський напрям доцільно розглядати не як окремий соціальний блок, а як спеціалізований канал конверсії людського капіталу в продуктивну зайнятість малих підприємств.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики оцінювання ефективності громадо-орієнтованої моделі зовнішнього кадрового резерву. Окремої уваги потребують питання цифрових реєстрів кандидатів, правового режиму обробки персональних даних, KPI для громад і партнерських інституцій, а також емпірична перевірка впливу інтеграційних сервісів на time-to-hire, time-to-productivity та утримання працівників у секторі малого підприємництва.

Abstract

This article investigates the role of rapid-access recruitment instruments and community-based integration services in building the external personnel reserve of small enterprises under conditions of post-war recovery. The problem is driven by persistent labour shortages, limited HR capacity of small firms, and the growing need to convert mobile population groups into a stable workforce rather than a temporary labour pool. The purpose of the article is to substantiate an applied model in which territorial communities perform not a background, but an operational function in accelerating access to candidates and supporting their transition into sustainable employment.

The study is based on an institutional and analytical approach. It combines the interpretation of labour-market intermediation mechanisms, the analysis of digital and organizational matching tools, and the examination of service barriers that affect labour-force participation and retention. Particular attention is paid to internally displaced persons, returnees, and veterans as distinct but interconnected target groups within the external personnel reserve of small enterprises.

The results show that rapid access to candidates should be understood not simply as the existence of online vacancies, but as a coordinated infrastructure that includes vacancy showcases, local candidate registers, standardized skills profiles, data-exchange protocols, and partner channels for segmented matching. Such instruments reduce sourcing and screening time and improve comparability between vacancies and candidate profiles. In the veteran segment, this infrastructure must additionally include mechanisms for translating military experience into civilian competence profiles and for validating transferable skills in order to avoid manual, slow, and inaccurate screening.

The article also demonstrates that matching infrastructure alone is insufficient. Stable conversion of human capital into employment requires a package of integration and reintegration services delivered or coordinated at community level. These services include housing support, income and employment navigation, childcare and family support, document and status assistance, transport accessibility, medical and psychosocial support, and specialized veteran case management. Their effect for small enterprises is expressed through faster entry into work, shorter time-to-productivity, and lower early turnover.

It is concluded that territorial communities should be treated as institutional operators of the external personnel reserve of small enterprises. Their practical value lies in combining recruitment channels with service-based stabilization of candidates, including a distinct veteran return-to-work track. This approach allows small enterprises to reduce labour-market frictions and to transform fragmented human flows into a more predictable and productive workforce.

References:

1. Finegold, D. (1999). Creating self-sustaining, high-skill ecosystems. *Oxford Review of Economic Policy*, 15(1), 60–81. <https://doi.org/10.1093/oxrep/15.1.60>
2. Buchanan, J., Anderson, P., & Power, G. (2017). Skill ecosystems. In J. Buchanan, D. Finegold, K. Mayhew, & C. Warhurst (Eds.), *The Oxford handbook of skills and training* (pp. 444–465). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199655366.013.21>
3. van Berkel, R., Ingold, J., McGurk, P., Boselie, P., & Bredgaard, T. (2017). Editorial introduction: An introduction to employer engagement in the field of HRM: Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation. *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503–513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12169>
4. van Berkel, R. (2021). Employer engagement in promoting the labour-market participation of jobseekers with disabilities: An employer perspective. *Social Policy and Society*, 20(4), 533–547. <https://doi.org/10.1017/S147474642000038X>
5. Dall, T. (2026). Developing supported job matches in public employment services: Toward a relational framework. *International Journal of Social Welfare*, 35(2), e70066. <https://doi.org/10.1111/ijsw.70066>
6. Ivlevs, A., & Veliziotis, M. (2018). Beyond conflict: Long-term labour market integration of internally displaced persons in post-socialist countries. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 131–146. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.12.003>
7. Hutcheon, D., Rendall, J., McMillan, C., Dall, P., Morrison-Glancy, S., & Steiner, A. (2025). The health and wellbeing outcomes of employment and vocational-based interventions for veterans: A scoping review. *Journal of Veterans Studies*, 11(1), 95–111. <https://doi.org/10.21061/jvs.v11i1.638> [in English]
8. Peat, D., Permann-Graham, J., & Stone, C. B. (2026). Veterans and military-connected individuals in the civilian workforce: An integrative review and research agenda. *Organization Management Journal*, 23(1), 69–96. <https://doi.org/10.1108/OMJ-10-2024-2323>
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (1997, May 21). Law of Ukraine "On local self-government in Ukraine" No. 280/97-VR (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
10. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012, July 5). Law of Ukraine "On employment of the population" No. 5067-VI (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014, October 20). Law of Ukraine "On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons" No. 1706-VII (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18>
12. State Enterprise "Information and Computing Centre of the Ministry of Social Policy of Ukraine". (n.d.). Registered internally displaced persons dashboard (distributions, dynamics, regions as a planning tool at community level). <https://www.ioc.gov.ua/vpo-dashbord>
13. Temporary Special Commission of the Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). Analytical report "Employment of internally displaced persons". <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75655.pdf>

14. Swedish International Centre for Local Democracy. (2025). ICLD toolbox: IDP integration in Ukraine. https://icld.se/wp-content/uploads/ICLD_Toolbox_IDP_IntegrationInUkraine_2025_WEB.pdf
15. United Nations Development Programme Ukraine. (2025, February 26). EU and UNDP successfully complete the "Response and Renewal" grant programme in 13 Ukrainian communities. <https://www.undp.org/ukraine/news/eu-and-undp-successfully-complete-response-and-renewal-grant-programme-13-ukrainian-communities>
16. United Nations Regional Information Centre for Western Europe. (n.d.). UNDP in Ukraine: Mine clearance, energy reconstruction, veterans – what UNDP is doing on the ground. <https://unric.org/en/ukraine-mine-clearance-energy-reconstruction-veterans-what-undp-is-doing-on-the-ground/>
17. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. (n.d.). Methodological recommendations for employers on employment and development of labour relations with war veterans. <https://bit.ly/49t6mBF>
18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024, August 2). Resolution No. 881 "Some issues of ensuring the institution of the veteran's assistant in the system of transition from military service to civilian life". https://minio.kyivcity.gov.ua/kyivcity/sites/26/2024/09/11/Postanova_881.pdf
19. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. (2024, June 5). Order No. 168 "On approval of methodological recommendations on the creation and functioning of veteran spaces". <https://bit.ly/3RIcShM>
20. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. (n.d.). The government approved the concept of the state target programme "Veteran. Work" for 2025–2027. <https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/uryad-shvaliv-kontseptsiiu-derzhavnoi-tsilovoi-programi-veteran-robota-na-20252027-roki>
21. European Commission. (n.d.). The ESCO classification (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations): Official portal. <https://esco.ec.europa.eu/en/classification>
22. European Commission. (n.d.). Skills & competences | ESCO (skills profiles and metadata). https://esco.ec.europa.eu/en/classification/skill_main
23. European Parliament, & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/589 of 13 April 2016 on a European network of employment services (EURES), workers' access to mobility services and the further integration of labour markets, and amending Regulations (EU) No 492/2011 and (EU) No 1296/2013. Official Journal of the European Union, L 107, 1–28. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/589/oj/eng>
24. European Commission (ESCO/EURES). (2021). Article 19 of the EURES Regulation: Questions & answers (relation between ESCO and EURES; interoperability and automated matching). https://esco.ec.europa.eu/system/files/2021-07/ab145634-80b9-456b-ae9a-a2cf4d307b99EURES_art_19_Q%26A.PDF [in English]
25. State Employment Service of Ukraine. (n.d.). Official portal: Vacancy search and services for employers and jobseekers. <https://www.dcz.gov.ua>
26. State Employment Centre of Ukraine. (n.d.). Unified vacancy portal: Information on functionality, filters, subscriptions, and chat-bots. <https://jobportal.dcz.gov.ua>
27. Open Data Portal of Ukraine. (n.d.). Datasets of the State Employment Service of Ukraine (including the list of current vacancies under Form 3-PN). <https://data.gov.ua/dataset?organization=derzhavna-sluzhba-zainiatosti>
28. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine, & Ukrainian Veterans Fund. (n.d.). Veteran career platform. <https://work.veteranfund.com.ua>
29. Council of the European Union. (2012). Council Recommendation of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning (2012/C 398/01). Official Journal of the European Union, C 398, 1–5. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ%3AC%3A2012%3A398%3A0001%3A0005%3AEN%3APDF>
30. Cedefop. (2023). European guidelines for validating non-formal and informal learning (3rd ed.; Cedefop Reference Series No. 124). Publications Office of the European Union. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/3093>
31. Verkhovna Rada of Ukraine. (2010, June 1). Law of Ukraine "On personal data protection" No. 2297-VI. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2297vi-11567>
32. European Parliament, & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>
33. Temporary Special Commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on the Protection of Rights of IDPs. (2024). Analytical report "Employment of internally displaced persons". <https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/75655.pdf>
34. UNHCR Ukraine. (2023, February). Lives on hold: Intentions and perspectives of internally displaced persons in Ukraine. https://www.ecoi.net/en/file/local/2087768/ukraine_intention_report3.pdf
35. Council of Europe Office in Ukraine. (2023). The government of Ukraine approved the State Policy Strategy on Internal Displacement until 2025 and operational plan. <https://www.coe.int/en/web/kyiv/-/the-government-of-ukraine-approved-the-state-policy-strategy-on-internal-displacement-until-2025>

36. Verkhovna Rada of Ukraine. (2014). Law of Ukraine "On ensuring the rights and freedoms of internally displaced persons" No. 1706-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1706-18>
37. Verkhovna Rada of Ukraine. (2019). Law of Ukraine "On social services" No. 2671-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/go/2671-19>
38. United Nations Development Programme Ukraine, & SeeD. (2025). Adapting to civilian life: Entry points to strengthen veterans' reintegration in Ukraine: Based on reSCORE Ukraine 2024. United Nations Development Programme. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/pub_unukr24_veterans-adapting-to-civilian-life_eng_2208.pdf
39. eVeteran. (n.d.). Official portal of the system based on the Unified State Register of War Veterans. <https://eveteran.gov.ua>
40. United Nations Development Programme Ukraine. (2025, January 2). Extracts from Veterans Register now available from Administrative Services Centres. <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/extracts-veterans-register-now-available-administrative-services-centres>
41. Ministry of Veterans Affairs of Ukraine. (2024, June 5). Order No. 168 "On approval of methodological recommendations on the creation and functioning of veteran spaces". <https://mva.gov.ua/storage/app/uploads/public/666/19d/078/66619d078e34d564040291.pdf>
42. Verkhovna Rada of Ukraine. (1993). Law of Ukraine "On the status of war veterans and guarantees of their social protection" No. 3551-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/go/3551-12>

Посилання на статтю:

Рудик О.В. Інструменти швидкого доступу до кандидатів та інтеграційні сервіси громади у формуванні зовнішнього кадрового резерву малих підприємств / О.В. Рудик // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2026. – № 2 (36). – С. 70-83. – Режим доступу: <https://ejop.economics.net.ua/ejopu/2026/No2/70.pdf>. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2026.8>. <https://zenodo.org/records/20737931>.

Reference a Journal Article:

Rudyk O.V. Tools for Rapid Access to Candidates and Community Integration Services in Building an External Personnel Reserve for Small Enterprises / O.V. Rudyk // Economic journal Odessa polytechnic university. – 2026. – № 2 (36). – P. 70-83. – Retrieved from: <https://ejop.economics.net.ua/ejopu/2026/No2/70.pdf>. <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2026.8>. <https://zenodo.org/records/20737931>.



This is an open access journal and all published articles are licensed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY 4.0)