

***Т. О. КОБЕЛЄВА***

### **ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ ЯК СЕГМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ПЕРСОНАЛУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

У статті розрізняється фактичне внутрішнє переміщення та адміністративна реєстрація, а також інтегруються перспективи ринку праці, рівня громади та рівня підприємства в єдину аналітичну модель. Дослідження доводить, що внутрішньо переміщені особи не повинні розглядатися як однорідний кадровий резерв. Їхня релевантність для малих підприємств залежить від поєднання соціально-демографічних, професійних, територіальних та домогосподарських характеристик, включно з досвідом роботи, освітою, стабільністю житла, обов'язками з догляду, транспортною доступністю та ризиком повторного переміщення. Всі ці процеси сьогодні активно регулюються з використанням штучного інтелекту та цифрових технологій в систему управління персоналом. На цій основі виокремлено чотири групи: оперативно готовий резерв, майже готовий резерв, резерв відкладеної мобілізації та нестабільний резерв. Показано, що бар'єри трансформації переміщених осіб у зовнішній кадровий резерв малих підприємств є багаторівневими та виникають на індивідуальному, громадському, підприємницькому та інституційному рівнях координації. У статті стверджується, що найбільш ефективна модель ґрунтується на узгоджених каналах трансформації, які включають первинне профілювання, стабілізацію житлових умов, швидку оцінку навичок, короткі цикли навчання, підбір вакансій, адаптацію на робочому місці та моніторинг утримання. Наукова новизна дослідження полягає у переосмисленні внутрішньо переміщених осіб як диференційованого зовнішнього кадрового резерву для малих підприємств та у поєднанні міграційних процесів, потенціалу інтеграції громад, інституцій ринку праці та кадрових рішень в єдиній аналітичній моделі.

**Ключові слова:** внутрішньо переміщені особи; зовнішній кадровий резерв; управління персоналом; інформаційні технології; малі підприємства; діджиталізація; територіальні громади; трудова інтеграція; локальні ринки праці; зайнятість; штучний інтелект

***T. KOBELIEVA***

### **INTERNALLY DISPLACED PERSONS AS A SEGMENT OF DIGITALIZATION OF THE EXTERNAL PERSONNEL RESERVE OF SMALL ENTERPRISES IN THE TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE**

The article distinguishes between de facto internal displacement and administrative registration and integrates labour-market, community-level, and firm-level perspectives into a single analytical framework. The study proves that internally displaced persons should not be treated as a homogeneous labor pool. Their relevance for small enterprises depends on a combination of socio-demographic, professional, territorial, and household characteristics, including work experience, education, housing stability, caregiving responsibilities, transport accessibility, and the risk of repeated movement. All these processes today are actively regulated through the use of artificial intelligence and digital technologies within the human resource management system. On this basis, four groups are identified: operationally ready reserve, near-ready reserve, delayed-mobilization reserve, and unstable reserve. It is shown that the barriers to converting displaced persons into the external personnel reserve of small enterprises are multilevel and arise at the individual, community, firm, and institutional coordination levels. The article argues that the most effective model is based on coordinated conversion channels that include primary profiling, stabilization of living conditions, rapid skills assessment, short-cycle training, vacancy matching, workplace adaptation, and retention monitoring. The scientific novelty of the study lies in the reinterpretation of internally displaced persons as a differentiated external personnel reserve for small enterprises and in linking migration processes, community integration capacity, labour market institutions, and staffing decisions within one analytical model.

**Keywords:** internally displaced persons; external personnel reserve; human resource management; information technologies; small enterprises; digitalization; territorial communities; labor integration; local labor markets; employment; artificial intelligence

**Вступ.** Післявоєнне відновлення України дедалі виразніше постає не лише як інфраструктурний чи фінансовий, а передусім як цифровий кадровий виклик, сформований штучним інтелектом (ШІ). Спільна оцінка RDNA4 фіксує, що потреби у відновленні та реконструкції України на горизонті десяти років обчислюються сотнями мільярдів доларів, а житловий фонд, транспорт, енергетика, комерція та промисловість належать до секторів із найбільшими втратами [1, 5]. За таких умов малі підприємства (МП), особливо у територіальних громадах, виконують подвійну функцію: вони є одночасно носіями локальної економічної стійкості та механізмом швидкого відновлення повсякденної цифровізації економічної активності. Водночас цифровізація саме цього сегменту бізнесу найбільш чутлива до нестачі персоналу, оскільки обмежений у ресурсах на довготривалий рекрутинг, формальні HR-процедури та тривалу адаптацію нових працівників. Стратегія зайнятості населення України до 2030 року прямо орієнтує державну політику на таку модель ринку праці, за якої роботодавець має змогу швидко закривати кадрові потреби, а працівник —

реалізувати право на працю відповідно до своїх навичок [2]. У ширшому європейському контексті кадровий дефіцит також є системним: за даними Європейської комісії, нестача навичок є серйозною проблемою для 53 % мікропідприємств, 65 % малих і 68 % середніх компаній [3]. Отже, проблематика кадрового резерву для малого бізнесу в українських громадах повинна розглядатися як центральний елемент економічної резильєнтності, а не як другорядна кадрова тема.

У цій логіці внутрішнє переміщення населення (ВПО) є не лише гуманітарним наслідком війни, а й масштабним процесом перерозподілу трудового потенціалу. За цифровою оцінкою ІОМ, станом на серпень 2024 р. в Україні налічувалося 3,669 млн де-факто внутрішньо переміщених осіб і 4,396 млн повернених, причому 82 % домогосподарств ВПО перебували у стані переміщення щонайменше один рік. Офіційний ресурс UNHCR для роботодавців уточнює, що майже половина ВПО походила лише з двох областей - Донецької та Харківської, а понад половина всіх ВПО зосереджувалася у п'яти областях України [2, 3]. Protection Survey UNHCR 2025 p., проведений у 50

громадах із високою концентрацією ВПО, зафіксував, що 63 % респондентів належать до працездатного віку, однак лише 38 % мають зайнятість у формі повної, часткової або самозайнятості, майже 19 % не мають роботи, а 80 % тих, хто не працює, не зареєстровані в державній службі зайнятості. Це означає, що в громадах уже присутній значний людський ресурс, який не може бути автоматично ототожнений із готовим кадровим резервом, але потенційно може бути конвертований у нього за наявності відповідної інституційної архітектури з використанням ШІ.

Держава вже формує окремі інструменти такої конверсії (цифровізація, ШІ), проте вони поки що діють фрагментарно. У 2025 р. майже 2500 роботодавців отримали компенсацію за працевлаштування 4200 ВПО, а загальна сума виплат сягнула 94 млн грн. Правова рамка цього механізму задана постановою Кабінету Міністрів України № 331 та її подальшими змінами, а операційний контур верифікації та опрацювання заяв — наказом Міністерства економіки № 19496. Паралельно система Державної служби зайнятості у 2024 р. забезпечила зайнятістю 330 тис. осіб; за офіційною інформацією системи, послугами служби скористалися 120 тис. ВПО, і кожен третій з них отримав роботу. Однак у науковому та прикладному дискурсі ВПО переважно продовжують розглядатися як об'єкт соціального захисту, гуманітарної допомоги чи загальної політики інтеграції. Натомість для потреб малого підприємництва та відновлення громад критично важливим є інше цифрове налаштування: бачити у ВПО не тільки соціально вразливу групу, а стратифікований сегмент зовнішнього кадрового резерву, який потребує профілювання, інституційної підтримки й керованого переведення у продуктивну зайнятість.

**Мета статті** полягає у обґрунтування ролі внутрішньо переміщених осіб як окремого сегмента у процесі цифровізації зовнішнього кадрового резерву персоналу малих підприємств територіальних громад України, а також дослідження механізмів їх трудової інтеграції через сучасні інформаційні технології, практики управління персоналом та застосування штучного інтелекту на локальних ринках праці

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Наукові дослідження, присвячені вимушеному переміщенню населення України, вже сформували важливий теоретико-емпіричний масив, однак його фокус здебільшого лежить поза проблематикою зовнішнього кадрового резерву малого бізнесу. Лібанова Е., Позняк О., Цимбал О. [1] одними з перших системно оцінили масштаби й наслідки вимушеної внутрішньої та зовнішньої міграції після повномасштабного вторгнення, наголосивши на потребі комплексної методології вимірювання. Перегудова Т. [2] обґрунтувала значення соціально-трудої інклюзії ВПО та підкреслила потребу посилення ролі Державної служби зайнятості у зниженні соціальної ексклюзії. Гаврилюк О. [3] показав, що ВПО тяжіють до сильніших соціально-економічних центрів, а серед головних бар'єрів інтеграції домінують безробіття, житлові проблеми, фінансові труднощі та соціальна

стигматизація. Гвоздь М., Лісовська Л. і Процак К. [4] довели, що зайнятість є не лише наслідком інтеграції, а й одним із її ключових критеріїв, особливо в контексті інтеграції жінок-ВПО у територіальні громади. В дослідженні [5] на основі репрезентативного опитування показано, що соціальна інтеграція ВПО має багатовимірний характер, а найнижчі оцінки стосуються включеності у життя громади та участі у локальному розвитку. Поряд із цим офіційні матеріали ІОМ та UNHCR [6] забезпечують актуалізовану базу щодо просторового розміщення, зайнятості, сервісних бар'єрів і умов локальної інтеграції. Документи фокусуються на відновленні інклюзивних локальних ринків праці, а європейські дані [6] акцентують на системному дефіциті навичок у МСП. У порівняльному плані праця Postepska A. та Voloshyna A. [6] засвідчує, що значний потік вимушених мігрантів може бути поглинутий локальними ринками праці без істотного витіснення місцевих працівників, якщо ринок праці є достатньо гнучким, а правовий доступ до зайнятості — швидким. Отже, наявна література добре описує масштаби переміщення, соціально-економічні бар'єри та загальні механізми інтеграції, але значно слабше опрацьовує питання того, як саме людський потенціал ВПО переводиться в керований зовнішній кадровий резерв малого підприємства у конкретній територіальній громаді.

**Невирішені задачі.** Невирішеною залишається насамперед управлінська інтерпретація внутрішнього переміщення для потреб малого бізнесу. По-перше, у більшості досліджень ВПО розглядаються як сукупна цільова група підтримки, тоді як для МП критичним є виділення саме тих сегментів, що можуть бути конвертовані в зайнятість у короткому або середньому часовому горизонті. По-друге, недостатньо опрацьовано є різниця між де-факто виміром переміщення та адміністративною реєстрацією ВПО: без цього неможливо коректно зіставляти людський ресурс із вакансіями та потребами громад. По-третє, бракує робіт, у яких було б поєднано профіль ВПО, локальні обмеження громади, інституційні сервіси та специфіку малого бізнесу в єдину модель конверсії людського капіталу в зовнішній кадровий резерв. По-четверте, недостатньо розроблено систему індикаторів результативності такої конверсії: найм сам по собі ще не означає формування резерву, якщо відсутні утримання, адаптація, до навчання та стабілізація в громаді. Саме тому метою статті є обґрунтування підходу до розгляду ВПО як стратифікованого цифрового сегменту зовнішнього кадрового резерву малих підприємств територіальних громад України, визначення його профілю, ключових бар'єрів інтеграції та каналів конверсії в зайнятість.

**Методологія дослідження** ґрунтується на використанні системного та міждисциплінарного підходів, що поєднують аналіз наукової літератури, порівняльний метод для виявлення тенденцій розвитку персоналу малих підприємств, а також структурно-функціональний аналіз для оцінки якості кадрового резерву. Додатково застосовано елементи статистичного узагальнення та контент-аналізу

публікацій для визначення невирішених проблем і перспектив подальших досліджень.

**Викладення основного матеріалу дослідження.**

Для коректного постановлення проблеми необхідно відмежувати два способи бачення ВПО. У першому випадку ВПО виступають об'єктом соціальної політики: головний акцент тут робиться на реєстрації статусу, доступі до допомоги, житла, базових послуг, безпеки, недискримінації та загальної інтеграції в приймаюче середовище. У другому випадку ВПО розглядаються як сегмент зовнішнього кадрового резерву малого підприємства. Це не заперечує першого виміру, а накладається на нього, додаючи інше запитання: хто з-поміж ВПО може за певних умов стати релевантним кандидатом на закриття дефіцитних ролей у малому бізнесі громади, в який строк, за якої підтримки і з якою ймовірністю утримання. Такий підхід відповідає логіці Стратегії зайнятості 2030, яка орієнтує державну політику на швидке і якісне поєднання навичок працівника з кадровими потребами роботодавця, а також підходу соціально-трудова інклюзії, запропонованому у праці Т. Перегудової [2]. Для малого підприємства це особливо важливо, оскільки МП не може дозволити собі тривалий цикл пошуку персоналу, а втрата одного працівника часто означає дестабілізацію цілої функції. Тому зовнішній кадровий резерв доцільно трактувати не як абстрактний «ринку праці поза фірмою», а як попередньо профільований і стратифікований зовнішній пул осіб, яких можна перевести у трудову функцію за прийнятних трансакційних витрат і з передбачуваним горизонтом стабільності. У цій рамці ВПО не є автоматичним кадровим резервом; вони стають ним лише тоді, коли проходять хоча б мінімальний цикл виявлення, профілювання, зіставлення з локальним попитом та підтримки на етапі входження в роботу.

Водночас помилкою було б редукувати цифровізацію кадрового резерву лише до наявності вільної робочої сили. Для малого підприємства зовнішній резерв повинен відповідати щонайменше п'яти критеріям: територіальній доступності, функціональній придатності, часовій готовності, інституційній супроводжуваності та ймовірності утримання. Саме тому ВПО як кадровий резерв - це не «всі ВПО в громаді», а лише певна підмножина людей, виявлена ШІ, чий соціально-економічний стан і навички дозволяють говорити про реалістичну конверсію в зайнятість. Отже, кадровий резерв у випадку ВПО має подвійний вимір: функціонально-компетентнісний і соціально-територіальний. Без першого немає продуктивності праці; без другого — немає стійкості трудових відносин.

Статистичний профіль ВПО, сформований штучним інтелектом, для потреб малого бізнесу не може будуватися шляхом механічного перенесення гуманітарних показників у кадровий аналіз. Насамперед потрібно розрізнити де-факто присутність і адміністративну реєстрацію. Для побудови повноцінної моделі зіставлення ВПО з потребами МП потрібно поєднання щонайменше трьох масивів: актуального адміністративного обліку ВПО у розрізі громад,

офіційних даних про діючі малі та мікропідприємства у громадах і актуальних локальних вакансій або дефіцитних ролей. На цей момент у відкритому контурі ці масиви не ідентифіковані як єдиний сумісний набір.

Пропонується авторська стратифікацію ВПО як зовнішнього кадрового резерву МП. Першу групу становить операційно готовий резерв — це особи, які вже мають відносно стабільне проживання, релевантний або швидко адаптовний досвід, не перебувають у гострій фазі побутової дестабілізації та можуть вийти на роботу у короткому часовому горизонті. Другу групу формує резерв близької готовності — особи, яким бракує однієї-двох умов для швидкого працевлаштування: короткого навчального модуля, транспортного рішення, гнучкого графіка, консультації, відновлення документів або базової кар'єрної підтримки. Третя група — резерв відкладеної мобілізації, до якого належать люди, чия участь у ринку праці можлива лише після довшої стабілізації: завершення житлового облаштування, доступу до дитячого догляду, психосоціальної підтримки, перекваліфікації або відновлення здоров'я. Нарешті, четверта група — нестабільний резерв, тобто особи з високою ймовірністю повторного переміщення, повернення, зміни місця проживання або відмови від зайнятості через несталу ситуацію домогосподарства. Саме ця група є найбільш ризиковою для малого підприємства, оскільки створює високу ймовірність швидкого розриву трудових відносин. Така стратифікація дозволяє перевести дискусію з площини «чи можуть ВПО працювати?» у площину «які саме сегменти ВПО, за яких умов і для яких ролей можуть бути перетворені у стійкий зовнішній резерв МП».

Особливе значення в цій стратифікації мають неформально набуті та частково переносні компетентності. ВПО нерідко переходять у нові територіальні та професійні контексти, де їхні попередні навички не відтворюються повністю, але зберігають часткову цінність. Для малих підприємств це критично, оскільки МП частіше, ніж великий бізнес, використовують багатофункціональні ролі, комбіновані функціональні навантаження й коротші траєкторії навчання на робочому місці. Відтак оцінка придатності ВПО має бути не дипломно-формальною, а функціонально-компетентнісною: що людина реально може робити зараз, чого їй бракує до продуктивного виконання ролі та які елементи донавчання можуть бути забезпечені швидко й недорого. Саме тут важливо поєднати інструменти служби зайнятості, місцевих освітніх провайдерів та внутрішньофірмової адаптації. Офіційний ресурс UNHCR для роботодавців прямо фіксує, що одним із головних бар'єрів виступає невідповідність між робочими місцями, на які є попит, і навичками або уподобаннями пошукувачів. Тому кадровий резерв ВПО не може будуватися винятково на принципі «хто є в наявності»; він має спиратися на ранне профілювання, швидку ідентифікацію transferable skills та мінімізацію time-to-productivity для підприємств малого бізнесу. У цьому сенсі зовнішній резерв ВПО — це не просто демографічний обсяг людей у громаді, а сконструйований ШІ цифровий кадровий ресурс, для створення якого потрібні інституції профілювання і підготовки.

Таблиця - Сегментація ВПО як зовнішнього кадрового резерву малих підприємств територіальних громад України

Клас резерву	Профіль	Типові бар'єри	Найбільш придатні формати зайнятості	Пріоритетні інструменти конверсії
<i>Операційно готовий резерв</i>	Стабільне проживання, релевантний або швидко адаптований досвід, можливість швидкого виходу на роботу	Локальний дефіцит інформації про вакансії, обмежені контакти, коротка адаптація до нового середовища	Повна зайнятість, змішана або змінна зайнятість, стандартні операційні ролі	Швидкий job-matching, компенсація роботодавцю, коротка адаптаційна програма
<i>Резерв близької готовності</i>	Є базові навички, але бракує 1–2 умов для негайного працевлаштування	Короткий skills gap, транспорт, гнучкість графіка, часткова невизначеність з побутом	Часткова зайнятість, гнучкий графік, стажувальний/вступний формат, робота з поступовим навантаженням	Короткі навчальні модулі, ваучери/курси, кар'єрне консультування, транспортні/сервісні рішення
<i>Резерв відкладеної мобілізації</i>	Трудовий потенціал є, але потрібна довша стабілізація	Житло, дитячий догляд, психосоціальний стан, перекваліфікація, відновлення документів	Пізніший вихід у зайнятість; підготовка до ролей із коротким циклом навчання	Соціально-трудова інклюзія, профілювання, re- і upskilling, супровід громади та ДСЗ
<i>Нестабільний резерв</i>	Високий ризик повторного переміщення, невизначені наміри щодо перебування у громаді	Нестійке житло, безпекові фактори, ймовірність переїзду чи повернення, низький прогноз утримання	Короткі проектні або тимчасові формати лише за низької критичності ролі	Мінімізація ризику для МП, попередня стабілізація, моніторинг намірів, обережний підбір на некритичні ролі

Джерело: авторська розробка

Варто окремо підкреслити, що стабільність такого резерву не є гарантованою. Траєкторії переміщення лишаються відкритими: люди можуть розглядати повернення, повторний переїзд або зміну громади залежно від безпекової ситуації, житла, доходів і сімейних обставин. Отже, ефективність кадрового резерву ВПО повинна оцінюватися не лише за фактом виходу на роботу, а й за ймовірністю утримання працівника у горизонті 3, 6 і 12 місяців. Для малого бізнесу ця різниця має фундаментальне значення: короткий успішний найм без утримання не знижує кадровий ризик, а лише переносить його в майбутнє. Тому стратифікація ВПО повинна включати не лише осі «навички — готовність», а й вісь «стабільність — ризик повторного вибуття». Саме це наближує кадровий аналіз до реальних управлінських потреб МП і громад.

Бар'єри конверсії ВПО в зайнятість доцільно систематизувати за чотирма рівнями: індивідуально-домогосподарським, громадсько-інфраструктурним, фірмово-організаційним та інституційно-координаційним. На першому рівні вирішальними є житло, доглядові обов'язки, психосоціальний стан, доступність транспорту, документи, здоров'я і базова впевненість у тому, що перебування в громаді не є суто тимчасовим. Зайнятість ВПО гальмується не лише відсутністю вакансій, а сукупністю факторів: невизначеністю з проживанням, проблемами із влаштуванням дітей, психологічним виснаженням, розривом між навичками та структурою локального попиту. Дослідження Гвоздя М. та ін. [4] підтверджує, що особливо виразно ці бар'єри проявляються у жінок-ВПО, для яких інтеграція в громаду і ринок праці опосередковується доступом до інформації, соціальною підтримкою та відчуттям прийняття з боку середовища. Це означає, що найм ВПО для малого підприємства часто починається не з рекрутингу у вузькому сенсі, а з вирішення частини позаринкових обмежень, які перебувають на межі соціальної та трудової політики.

Другий рівень бар'єрів пов'язаний із самою громадою як середовищем інтеграції. Навантаження на житло, базові послуги, соціальну інфраструктуру, ринок праці та локальну згуртованість зростає саме там, де концентруються ВПО та поверненці. Дослідження Гаврилюк О. [3] також фіксує, що житловий дефіцит, фінансова нестабільність і конфлікти/соціальна дистанція між ВПО та приймаючим населенням лишаються суттєвими перешкодами до довгострокової інтеграції. Для малого підприємства це означає просту, але часто недооцінену річ: навіть якщо вакансія є, громада може не створювати умов, за яких працівник здатний утримуватися в трудовій ролі. Працівник без стабільного житла, дитячого догляду або транспортної доступності формально входить у трудові відносини, але фактично лишається високоризиковим кандидатом. Звідси випливає, що кадровий резерв ВПО не може формуватися суто силами роботодавця; він завжди опирається на локальну екосистему послуг, житлових рішень і соціальної згуртованості [7, 8]. Там, де громада слабка інституційно, резерв деградує до нестійкого короткого найму; там, де громада формує сприятливе інтеграційне середовище, ВПО переходять у категорію більш стабільного людського ресурсу.

Третій рівень — фірмово-організаційний — прямо пов'язаний із специфікою малих підприємств. МП рідко мають спеціалізовану HR-службу, формальні програми адаптації, інструменти психологічної підтримки чи окремі бюджети на перекваліфікацію. Водночас саме вони є найбільш залежними від швидкого закриття вакансій і від стійкості працівника після найму. У таких умовах навіть відносно незначний розрив між профілем ВПО і вимогами вакансії може виявитися критичним. До того ж мале підприємство часто не має ресурсу самостійно розв'язувати житлові чи транспортні проблеми працівника. Це створює парадокс: ВПО можуть бути найбільш потрібним людським ресурсом для МП у громаді, але одночасно й найбільш «дорогим» сегментом із погляду організаційних витрат входу в

роль. Саме тому МП схильні відбирати лише операційно готову частину резерву, тоді як резерв близької готовності й відкладеної мобілізації лишається недовикористаним. У практичному вимірі це означає, що без зовнішньої підтримки малий бізнес систематично недоотримує ту частину трудового потенціалу ВПО, яка за невеликих інвестицій у донавчання та адаптацію могла б бути цілком продуктивною.

Четвертий рівень бар'єрів — інституційно-координаційний. Українська система підтримки зайнятості ВПО вже має окремі інструменти, але вони ще не склалися в безшовний механізм. Компенсація роботодавцю знижує частину витрат на найм, але не вирішує проблеми *skill mismatch*, житла, адаптації чи утримання. Проте на більшості територій України така координація ще не стандартизована. У результаті система працює реактивно: інституції реагують на вже наявну проблему безробіття чи дефіциту кадрів, але не формують проактивний *pipeline* конверсії ВПО у локальну зайнятість. Звідси впливає головний аналітичний висновок цього блоку: бар'єри інтеграції ВПО у зайнятість на МП мають не одиничний, а каскадний характер. Нездатність розв'язати проблему на одному рівні — наприклад, житловому чи транспортному — робить малоефективними навіть добре налаштовані інструменти компенсації чи підбору. Тому цифровий кадровий резерв ВПО слід розглядати як міжсекторну конструкцію, а не як вузько-рекрутинговий ресурс в рамках ІІІ.

Якщо розглядати ВПО як сегмент зовнішнього кадрового резерву, то центральним стає не саме питання наявності людей, а питання *каналів конверсії*. Під каналом конверсії доцільно розуміти узгоджену послідовність дій та інституцій, що переводять людину з позиції «наявний людський потенціал у громаді» у позицію «стабільно зайнятий працівник малого підприємства». У мінімальному варіанті ця послідовність включає: первинне виявлення та профілювання, стабілізацію базових життєвих умов, оцінку навичок, донавчання/перенавчання, *job-matching*, адаптацію на робочому місці та моніторинг утримання. Коли громада забезпечує бодай мінімальну житлову стабілізацію, доступ до дитячого догляду, транспортну досяжність і навігацію по локальних сервісах, вона фактично знижує поріг входу ВПО у кадровий резерв малого бізнесу.

Другим вузлом конверсії є служба зайнятості. Дані офіційної системи показують, що вона вже має масштабну операційну присутність і досвід роботи з ВПО. Однак з точки зору формування резерву важливо переорієнтувати частину її функцій із реактивного обслуговування зареєстрованого безробіття на проактивне профілювання і супровід кандидатів для конкретних локальних сегментів попиту. Ідеться не лише про підбір вакансії, а про побудову індивідуалізованої траєкторії: який формат праці людині доступний зараз, яке коротке навчання потрібне, чи потрібне гнучке навантаження, чи є ризик зриву адаптації через сімейні обставини, чи може бути застосована компенсаційна програма для роботодавця. Саме тут поєднуються інструменти, закріплені у постанові № 331, наказі № 19496 та комунікаційних

матеріалах Мінекономіки. Для малого бізнесу це могло б означати появу не просто «направленого кандидата», а підготовленого й профільованого кандидата з визначеним пакетом супроводу. Таким чином, служба зайнятості потенційно здатна бути не лише посередником, а й ядром інституційної логістики кадрового резерву ВПО.

Третім вузлом виступають освітні провайдери та моделі короткого донавчання. У післявоєнній економіці вирішальним є не стільки повномасштабне довге навчання, скільки модульне дооснащення людини навичками, яких не вистачає для конкретної ролі. Для малого підприємства це особливо релевантно: МП зацікавлене не у «ідеальному працівнику», а у кандидатові, якого можна довести до продуктивності в короткий строк і за помірні витрати. Тому освітній канал повинен бути не автономним, а *demand-driven*, тобто виходити з реально наявних ролей: адміністратор/оператор, продавець-консультант, логістичний працівник, бухгалтерська підтримка, сервісні послуги, базові виробничі операції, цифрові та комунікаційні функції. Саме такий підхід дозволяє переводити резерв близької готовності у стан операційно готового резерву. В інституційному вимірі громади мають бути зацікавлені у створенні коротких освітніх маршрутів під локальний попит, оскільки це швидше знижує безробіття і швидше підсилює МП, ніж загальні програми без адресної прив'язки до вакансій.

Четвертий вузол — сам роботодавець. Для малого підприємства конверсія ВПО в кадри означає насамперед зміну логіки відбору: від моделі «шукаємо повністю готового працівника» до моделі «визначаємо мінімально достатній профіль і готові до короткої внутрішньої адаптації». Це передбачає ширше використання гнучких графіків, часткової зайнятості, поетапного входження в роль, наставництво, елементарних адаптаційних чек-листів, чутливості до травматичного досвіду, а в окремих випадках — допомоги з транспортом, житлом чи інтеграцією дитини у локальну інфраструктуру. Для МП це не є «соціальною благодійністю», а виступає формою зниження ризику *early turnover*. Якщо підприємство вбудовує працівника у малу команду без підтримки, то навіть успішний найм не гарантує утримання. Якщо ж на рівні мікроорганізації існує мінімальна адаптаційна дисципліна, то навіть кандидат із резерву близької готовності може стати стабільним працівником. Таким чином, роль роботодавця в системі конверсії полягає не лише у створенні вакансії, а в зменшенні розриву між наявними компетентностями ВПО та реальною трудовою функцією на підприємстві.

Нарешті, ефективність усієї системи повинна вимірюватися не кількістю контактів або консультацій, а показниками реальної конверсії. Для громади та малого бізнесу доцільно фіксувати щонайменше такі КРІ: час від первинного профілювання до працевлаштування (*time-to-hire*), частка кандидатів, які пройшли коротке навчання, частка успішних *match* між профілем ВПО і вакансією, коефіцієнт утримання через 3, 6 і 12 місяців, а також частка випадків повторного переміщення/вибуття. Саме останній індикатор є особливо важливим у воєнному та ранньому післявоєнному контексті.

Порівняльний досвід Чехії, досліджений Postepska та Voloshyna [20], свідчить, що значний приплив вимушених мігрантів може бути поглинутий локальними ринками праці без помітного витіснення місцевих працівників, якщо існують відносно гнучкі інституційні правила доступу до зайнятості, високий попит на працю та можливості швидкого входження на ринок. Для українських громад це означає, що робота з ВПО як із зовнішнім кадровим резервом має бути не ситуативною соціальною реакцією, а цілеспрямованою політикою локального трудового посередництва між людиною, громадою та малим бізнесом. Лише в такому випадку людський потенціал ВПО перетворюється з статистичної наявності на фактор відновлення локальної економіки.

**Висновки та напрямки подальших досліджень.** Внутрішньо переміщені особи доцільно розглядати не лише як об'єкт соціального захисту, а як стратифікований цифровий сегмент зовнішнього кадрового резерву малих підприємств територіальних громад України. Такий підхід є методологічно виправданим, оскільки дозволяє поєднати масштаби внутрішнього переміщення з кадровими дефіцитами МП і завданнями післявоєнного відновлення з використанням ІІІ. Встановлено, що ключовим є не сам факт наявності ВПО у громаді, а ступінь їх функціональної, соціально-побутової та територіальної готовності до зайнятості. Обґрунтовано, що ВПО як зовнішній резерв повинні стратифікуватися щонайменше на операційно готовий резерв, резерв близької готовності, резерв відкладеної мобілізації та нестабільний резерв. Доведено, що бар'єри конверсії мають каскадний характер і виникають на індивідуально-домогосподарському, громадсько-інфраструктурному, фірмово-організаційному та інституційно-координаційному рівнях. Показано, що найбільш результативною є модель, у якій громада, служба зайнятості, освітні провайдери та роботодавці діють як єдиний канал конверсії — від профілювання й стабілізації до job-matching, адаптації та утримання. Практична цінність запропонованого підходу полягає в тому, що він дозволяє малим підприємствам і громадам перейти від пасивного очікування «готових кадрів» до активного конструювання зовнішнього кадрового резерву з наявного міграційного ресурсу.

#### Список літератури

1. Лібанова Е., Позняк О., Цимбал О. Масштаби та наслідки вимушеної міграції населення України внаслідок збройної агресії російської федерації. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. 48(2). 37–57. DOI: <https://10.15407/dse2022.02.037>
2. Перегудова Т. Надання соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам за принципом соціально-трудової інклюзії. *Демографія та соціальна економіка*. 2022. 49(3). 145–164. DOI: <https://10.15407/dse2022.03.145>

3. Гаврилук О. Соціально-економічні виклики інтеграції та просторового розподілу внутрішньо переміщених осіб унаслідок війни. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. 55(1). 114–132. DOI: <https://10.15407/dse2024.01.114>
4. Гвоздь М., Лісовська Л., Процак К. Працевлаштування як критерій інтегрування внутрішньо переміщених жінок в Україні. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2024. 8(2). 1–13. DOI: <https://10.23939/semi2024.02.001>
5. Mishchuk H., Samoliuk N., Krol V., Vasa L. Social Integration of Internally Displaced Persons in Ukraine: Perceptions from IDPs vs. the Host Population. *Economics & Sociology*. 2024. 17(4). 61–81. DOI: <https://10.14254/2071-789X.2024/17-4/4>
6. Postepska A., Voloshyna A. The Effect of Ukrainian Refugees on the Local Labour Markets: The Case of Czechia. *Journal of Population Economics*. 2025. 38, Article 30. DOI: <https://10.1007/s00148-025-01080-9>
7. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.]. Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 689 p.
8. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

#### References (transliterated)

1. Libanova, E., Pozniak, O., & Tsybmal, O. (2022). Masshtaby ta naslidky vymushenoyi mihratsiyi naselelnya ukraiyiny vnaslidok zbroynoyi agresiyi ahresiyi rosiyskoyi federatsiyi [Scale and consequences of forced migration of the population of Ukraine as a result of armed aggression of the Russian Federation]. *Demografiya ta sotsialna ekonomika*. [Demography and Social Economy], 48(2), 37-57. DOI: <https://10.15407/dse2022.02.037>.
2. Perehudova, T. (2022). Nadannya sotsialnoyi dopomohy vnutrishno peremishchenym osobam za pryntsyptom sotsialno-trudovoyi inkluziyi [Social assistance provision to displaced persons on the principle of social and labor inclusion]. *Demografiya ta sotsialna ekonomika*. [Demography and Social Economy], 49(3), 145-164. DOI: <https://10.15407/dse2022.03.145>.
3. Havryliuk, O. (2024). [Socio-economic challenges of integration and spatial distribution of war-induced internally displaced persons]. *Demografiya ta sotsialna ekonomika*. [Demography and Social Economy], 55(1), 114-132. DOI: <https://10.15407/dse2024.01.114>.
4. Gvozdz, M., Lisovska, L., Protsak, K. (2024). Employment as a criterion for the integration of internally displaced women in Ukraine // *Visnik NU «Lvivska politekhnika»* [Bulletin of the National University of Lviv Polytechnic]. 2024. 8(2). 1–13. DOI: <https://10.23939/semi2024.02.001>.
5. Mishchuk, H., Samoliuk, N., Krol, V., Vasa, L. (2024). Social integration of internally displaced persons in Ukraine: Perceptions from IDPs vs. the host population. *Economics & Sociology*, 17(4), 61-81. DOI: <https://10.14254/2071-789X.2024/17-4/4>.
6. Postepska, A., & Voloshyna, A. (2025). The effect of Ukrainian refugees on the local labour markets: The case of Czechia. *Journal of Population Economics*, 38, 30. DOI: [10.1007/s00148-025-01080-9](https://10.1007/s00148-025-01080-9).
7. Compliance program of an industrial enterprise. Tutorial. (2019) / [P.G Pererva et al.] // Edited by prof. P.G.Pererva, prof. Gy.Kocziszky, prof. M.Somosi Veres. Kharkov-Miskolc: NTU «KhPI». 689 p.
8. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer / P.G.Pererva, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.

Надійшла (received) 14.01.2026

Прийнята до друку (accepted) 31.01.2026

Опублікована (published) 05.02.2026

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Кобелева Тетяна Олександрівна (Kobielieva Tetiana)** – докторка економічних наук, професорка, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», професорка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6618-0380>; e-mail: [tanja.kobeleva@gmail.com](mailto:tanja.kobeleva@gmail.com)