

DOI: 10.15276/ETR.02.2026.11

DOI: 10.5281/zenodo.20369195

UDC: 334.012.64:331.5:352.07

JEL J21, J24, M51, R58

Received: 2025-12-21, Revised: 2026-01-27, Accepted: 2026-02-15, Published: 2026-03-11

ПРИВАТНІ АГЕНТСТВА ЗАЙНЯТОСТІ ТА АГЕНТСЬКА ТИМЧАСОВА ПРАЦЯ У СИСТЕМІ ЗОВНІШНЬОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА, УКРАЇНСЬКІ ПРАВОВІ МЕЖІ ТА ПІСЛЯВОЄННІ ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

PRIVATE EMPLOYMENT AGENCIES AND TEMPORARY AGENCY WORK IN THE SYSTEM OF EXTERNAL WORKFORCE RESERVE OF SMALL ENTERPRISES: EUROPEAN PRACTICE, UKRAINIAN LEGAL BOUNDARIES, AND POST-WAR IMPLICATIONS FOR TERRITORIAL COMMUNITIES

Oleh V. Rudyk

Odesa Polytechnic National University, Odesa, Ukraine

ORCID: 0009-0001-4352-1784

Email: oleh.rudyk.v@gmail.com

Рудик О.В. Приватні агентства зайнятості та агентська тимчасова праця у системі зовнішнього кадрового резерву малих підприємств: європейська практика, українські правові межі та післявоєнні імплікації для територіальних громад. Оглядова стаття.

У статті узагальнено європейські практики формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств та оцінено можливості їх адаптації для українських громад. Розкрито агентство тимчасового працевлаштування (temporary agency work) як короткий канал буферного залучення праці, показано його економічну логіку для сезонної і проєктної потреби малих підприємств та зіставлено з українським інституційно-правовим контекстом. Обґрунтовано, що ключовими обмеженнями для України залишаються правова невизначеність, ризик перекваліфікації відносин і фрагментованість ринку праці. Запропоновано матрицю перенесення практик, у якій адаптація агентських, міграційних і підбір за кваліфікацією інструментів пов'язується з вимогами правової визначеності, інтеграційної інфраструктури та процедурної спроможності держави і громад.

Ключові слова: зовнішній кадровий резерв, малі підприємства, temporary agency work, аутстафінг, трудова мобільність, трудова міграція, українські громади

Rudyk O.V. Private Employment Agencies and Temporary Agency Work in the System of External Workforce Reserve of Small Enterprises: European Practice, Ukrainian Legal Boundaries, and Post-War Implications for Territorial Communities. Review article.

The article summarizes European practices of building an external personnel reserve for small enterprises and assesses their adaptation opportunities for Ukrainian communities. It interprets temporary agency work as a short channel of buffer labour supply, explains its economic logic for seasonal and project-based demand of small enterprises, and compares it with the Ukrainian institutional and legal context. The main constraints for Ukraine are shown to be legal uncertainty, the risk of reclassification of relations, and labour market fragmentation. A transferability matrix links agency, migration, and skills-matching instruments with the required legal clarity, integration infrastructure, and the procedural capacity of the state and local communities.

Keywords: external personnel reserve, small enterprises, temporary agency work, outstaffing, labour mobility, labour migration, Ukrainian communities

В умовах демографічного й міграційного тиску проблема забезпечення малих підприємств трудовими ресурсами виходить за межі традиційного рекрутингу. Для малих підприємств, що працюють у короткому горизонті планування і часто мають сезонну або проєктну потребу в праці, вирішальним стає доступ до зовнішнього кадрового резерву, який можна швидко залучити без надмірних HR- та компенсаційних витрат. У країнах ЄС така потреба покривається через інституційно оформлені канали – temporary agency work, трудову мобільність і керовані міграційні режими, тоді як в українському контексті практична потреба у «буфері» робочої сили поєднується з правовою невизначеністю посередницьких моделей найму, ризиком перекваліфікації відносин і фрагментованістю ринку. Саме це зумовлює необхідність аналізу європейських практик не як готових шаблонів, а як інструментів, що потребують адаптації до умов українських громад.

Аналіз останніх публікацій по проблемі

Проблематика приватних агентств зайнятості та роботи через агентства тимчасового працевлаштування активно досліджується у сучасній європейській і міжнародній науковій літературі. Найявні праці концентруються переважно на трьох взаємопов'язаних напрямках: правовому балансі між гнучкістю для роботодавця та захистом працівника, економічних наслідках тимчасової зайнятості для продуктивності й заробітної плати, а також ролі агентського каналу як механізму переходу до стабільнішої зайнятості або як інструменту покриття короткострокових кадрових розривів [1-5].

У правовому вимірі К. Крапеж доводить, що робота через агентства тимчасового працевлаштування є специфічною трикутною моделлю трудових відносин між працівником, агентством і

підприємством-користувачем. Авторка підкреслює, що детальна правова рамка здатна поєднати контрольовану гнучкість для роботодавця із сильнішим соціальним захистом працівника, а сама агентська праця може бути дієвим інструментом покриття професійних дефіцитів і залучення груп з обмеженим доступом до ринку праці [1].

Мікроекономічний аспект проблеми розкривають С. Донг, Д. Гайслон і Д. Кавагучі, які на даних агентства тимчасового працевлаштування показують, що навчання та набуття практичного досвіду можуть забезпечувати приріст продуктивності працівників, який випереджає приріст їхньої заробітної плати. Це дає підстави розглядати агентський канал не лише як інструмент короткострокового добору персоналу, а і як механізм прискореного введення працівника у продуктивну працю [2].

Водночас інша група досліджень фіксує і ризики надмірного використання тимчасової праці. Так, В. Чирілло та А. Річчі, аналізуючи італійські фірмові дані, встановлюють, що зростання частки тимчасових працівників асоціюється зі зниженням продуктивності та заробітної плати, особливо у низькопродуктивних і низькооплачуваних фірмах. Автори доходять висновку, що тимчасова зайнятість дає позитивний ефект переважно як буферний інструмент, але втрачає його, коли використовується для постійного комплектування кадрового ядра підприємства [3].

Подібну подвійність результатів підтверджують Р. Карраско, І. Гальвес-Іньеста та Б. Херес. На матеріалах іспанських адміністративних даних вони показують, що працівники агентств тимчасового працевлаштування мають вищі шанси переходу до постійної зайнятості, але водночас і вищі ризики повторного працевлаштування через агентство або переходу до безробіття. Це дозволяє трактувати агентський канал як інструмент, ефективність якого визначається не лише самим фактом посередництва, а й якістю інституційного середовища, у якому він застосовується [4].

Офіційні матеріали Європейської Комісії доповнюють наукові висновки, фіксуючи, що Директива 2008/104/ЄС створює загальну рамку для тимчасової агентської праці в Європейському Союзі, виходячи з принципу рівного ставлення до працівників агентств і визнання агентств повноцінними роботодавцями. Саме цей підхід робить агентську працю не випадковою практикою, а повноцінним елементом сучасного ринку праці, який поєднує інтереси працівника, посередника та підприємства-користувача [5].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Попри значний масив європейських досліджень щодо temporary agency work, трудової мобільності та ролі посередницьких моделей у покритті кадрових дефіцитів, у наявній літературі зберігається кілька принципових прогалин. Більшість праць аналізує окремо або правову конструкцію агентської праці, або економічні ефекти тимчасової

зайнятості, тоді як для потреб малих підприємств важливо розглядати ці інструменти у зв'язку з реальною вартістю залучення праці, комплаєнс-ризиками та швидкістю закриття сезонної чи проєктної потреби. Недостатньо опрацьованим залишається також системне зіставлення інституційно оформленої моделі temporary agency work у ЄС з українським режимом використання «наближених» форм аутстафінгу та наймання працівників для роботи в іншого роботодавця. Окремою невирішеною частиною проблеми є питання перенесення європейських практик на рівень українських громад, де кадровий резерв малих підприємств залежить не лише від бізнес-рішень, а й від міграційної динаміки, сервісів інтеграції, локального skills-matching та процедурної спроможності держави і громади. Саме ці аспекти і становлять предмет цієї статті.

Формулювання цілей дослідження (постановка завдання)

Метою статті є узагальнення європейських практик формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств через приватні агентства зайнятості, temporary agency work, трудову мобільність і керовані міграційні канали, а також визначення можливостей їх адаптації до інституційно-правових умов України та потреб територіальних громад у післявоєнний період.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність temporary agency work як короткого каналу буферного залучення праці до зовнішнього кадрового резерву малих підприємств;
- охарактеризувати економічну логіку використання агентської тимчасової праці для сезонної, проєктної та тимчасової потреби малих підприємств;
- узагальнити європейську нормативну та інституційну модель функціонування приватних агентств зайнятості й агентської тимчасової праці;
- зіставити модель temporary agency work у Європейському Союзі з українським інституційно-правовим контекстом використання посередницьких, аутстафінгових та суміжних моделей залучення персоналу;
- визначити основні правові ризики для малих підприємств в Україні, зокрема ризик перекваліфікації цивільно-правових або посередницьких відносин у трудові;
- оцінити роль внутрішньої та зовнішньої трудової мобільності, а також легальних міграційних каналів у покритті кадрових дефіцитів малих підприємств;
- обґрунтувати значення інструментів skills-matching, micro-credentials, apprenticeship та визнання професійних кваліфікацій для перетворення мобільного людського капіталу на кадровий резерв;
- розробити матрицю перенесення європейських практик у контекст українських громад із

розмежуванням інструментів, які можуть бути впроваджені швидко, та інструментів, що потребують законодавчого або інституційного доопрацювання;

- окреслити методичні орієнтири для подальшої оцінки прикладної доцільності агентських, міграційних і skills-matching інструментів у системі формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств.

Матеріали та методи

Матеріалами дослідження стали наукові публікації з проблематики temporary agency work, приватних агентств зайнятості, тимчасової зайнятості, трудової мобільності, міграційних режимів, skills-matching та формування зовнішнього кадрового резерву малих підприємств. Також використано нормативно-правові акти Європейського Союзу та України, офіційні матеріали Європейської Комісії, Eurostat, міжнародних організацій, національних органів влади, аналітичні звіти щодо ринку праці, трудової міграції, вартості праці, діяльності кадрових груп і правового регулювання посередницьких моделей найму.

Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний, порівняльно-правовий, економіко-аналітичний та аналітико-узагальнювальний підходи. Системний підхід застосовано для розгляду зовнішнього кадрового резерву малих підприємств як сукупності взаємопов'язаних каналів залучення праці: агентської тимчасової зайнятості, внутрішньої трудової мобільності, зовнішньої міграції, процедур skills-matching, навчальних конвеєрів і сервісів інтеграції на рівні громад.

Інституційний аналіз використано для визначення ролей ключових суб'єктів у формуванні зовнішнього кадрового резерву: малих підприємств, приватних агентств зайнятості, підприємств-користувачів, державних органів, служби зайнятості, територіальних громад, освітніх провайдерів і міграційних інституцій. Особливу увагу приділено тому, як правова визначеність, процедурна спроможність держави та наявність локальної інтеграційної інфраструктури впливають на можливість практичного використання агентських і міграційних каналів у кадровій політиці малих підприємств.

Порівняльно-правовий метод застосовано для зіставлення європейської моделі temporary agency work, побудованої на тристоронніх відносинах між працівником, агентством і підприємством-користувачем, з українським режимом використання посередницьких, аутстафінгових та суміжних форм залучення працівників. Це дало змогу виявити ключові розбіжності між інституційно оформленою моделлю агентської праці в ЄС та українською ситуацією правової невизначеності, у якій для малих підприємств зростають комплаєнс-ризика, ризики санкцій і ризики перекваліфікації відносин у трудові.

Економіко-аналітичний підхід використано для обґрунтування логіки temporary agency work як інструменту перетворення частини фіксованих HR-витрат і ризиків малого підприємства у змінні витрати, пов'язані з фактичною потребою у праці. У межах цього підходу проаналізовано витрати на пошук, скринінг, адміністрування, помилки найму, плінність кадрів, простій через незакриті вакансії, агентську маржу та правові ризики. Для оцінки економічної доцільності агентського каналу застосовано сценарне зіставлення прямого строкового найму та залучення працівників через агентство тимчасового працевлаштування.

Метод порівняльної систематизації використано для узагальнення каналів формування зовнішнього кадрового резерву в ЄС, зокрема temporary agency work, внутрішньої мобільності працівників, легальних міграційних процедур, сезонних дозволів, EU Blue Card, single permit, інструментів micro-credentials, apprenticeship та визнання професійних кваліфікацій. Це дозволило визначити, що європейська модель кадрового резерву малих підприємств функціонує не через один ізольований інструмент, а через поєднання правових, адміністративних, міграційних, освітніх і цифрових механізмів.

У дослідженні також застосовано метод моделювання, за допомогою якого побудовано логіку перенесення європейських практик в український контекст. На цій основі сформовано матрицю перенесення практик, у якій інструменти агентської праці, трудової міграції, skills-matching, micro-credentials, apprenticeship та інтеграційних сервісів громад розподілено за рівнем готовності до впровадження, потребою у правовому проясненні, інституційною складністю та очікуваним ефектом для малих підприємств.

Аналітико-узагальнювальний метод застосовано для формулювання висновків щодо умов адаптації європейського досвіду в Україні. Узагальнення результатів дало змогу обґрунтувати, що ефективно перенесення агентських, міграційних і skills-matching практик можливе лише за одночасної наявності правової визначеності, захисту працівників, прозорих процедур найму іноземців, інфраструктури інтеграції на рівні громад, цифрових інструментів зіставлення навичок і вакансій, а також достатньої процедурної спроможності держави й місцевого самоврядування.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування

Для досягнення поставленої мети доцільно послідовно розглянути, як у європейській практиці функціонує тимчасова агентська зайнятість як короткий канал поповнення зовнішнього кадрового резерву малих підприємств, які економічні передумови роблять його доцільним для сезонної та проєктної потреби, а також у чому полягає відмінність між інституційно оформленими моделями ЄС і українським правозастосовним середовищем. Після цього логічно перейти до

ширших каналів формування резерву – внутрішньої та зовнішньої трудової мобільності, процедур найму іноземців і інструментів швидкого зіставлення навичок і вакансій (skills-matching) – щоб на завершення узагальнити результати у матриці перенесення практик для українських громад.

На цьому тлі temporary agency work у Європі логічно інтерпретувати як «короткий канал» поповнення зовнішнього кадрового резерву: МП фактично купують не «працівника назавжди», а

доступ до праці на визначений період із передачею частини функцій рекрутингу, адміністрування та правового супроводу професійному посереднику. Нормативною основою для такого каналу на рівні ЄС є Директива 2008/104/ЄС, яка закріплює рамкові підходи до тимчасової агентської праці та задає принципи, що мають бути забезпечені в національних системах (зокрема щодо базових умов праці й зайнятості) [6, 7].



Рисунок 1. Трикутна модель агентств тимчасового працевлаштування

Джерело: власна розробка автора

Емпірично важливо, що агентська тимчасова зайнятість у ЄС є масовим, але не домінуючим сегментом, який саме тому може працювати як «буфер» у періоди піків попиту (сезонність, короткі проєкти, тимчасові заміни). Офіційні огляди ЄС вказують на мільйонні масштаби зайнятості через агенції та на стабільну частку temporary agency workers у структурі найманої

праці в ЄС у 2021–2023 рр., а також на значну кількість компаній у секторі [8]. Додатково Eurostat фіксує частку працівників, які працюють через тимчасові агенції, у розрізі років/груп населення та підкреслює, що агентська зайнятість має територіальні відмінності (що принципово для «конкуренції територій») і релевантно до теми громад в Україні) [9].

Таблиця 1. Окремі показники масштабу агентств тимчасового працевлаштування у ЄС

Показник	Значення	Період/примітка	Джерело
Кількість працівників, зайнятих через temporary work agency	>4,2 млн	2021 (оцінка/згадка в огляді ЄС)	[8]
Кількість компаній у секторі (EU, за даними SBS)	29 000	2022, «найвища з 2012» (у поданні ЄС)	[8]
Частка temporary agency workers у EU-27 серед найманих працівників (main job)	≈2,5%	середнє/стабільний рівень 2021–2023	[8]
Частка працівників 20–64, які працювали через temporary work agency	2,10%	2019, EU (із гендерним розрізом)	[9]
Частка серед чоловіків 20–64	2,50%	2019	[9]
Частка серед жінок 20–64	1,70%	2019	[9]

Джерело: складено автором за матеріалами [8, 9]

Економічна логіка використання temporary agency work для МП полягає не тільки у «дешевизні», а у перетворенні фіксованих HR витрат і ризиків у змінні витрати «за фактом потреби»: агенція спеціалізується на пошуку, відборі й первинному скринінгу, а підприємство-користувач оплачує послугу тоді, коли робота реально є. У наукових оглядах підкреслюється, що за такого підходу роботодавці можуть швидше заповнювати позиції та, в окремих випадках, зменшувати витрати на підбір завдяки спеціалізації агенцій у рекрутингу та скринінгу [10]. Водночас універсальну «середню економію у відсотках»

коректно не декларувати без окремих емпіричних джерел, оскільки фактичний результат залежить від:

- маржі агенції,
- тривалості зайнятості,
- вартості простою/невиконаних замовлень,
- наявності власної HR функції в МП,
- режиму оподаткування і комплаєнс витрат.

Також доцільно зафіксувати саме метод порівняння і перелік необхідних даних, а потребу в числових оцінках позначити як залежну від доступності статистики/кейсових досліджень.

Таблиця 2. Методичний шаблон розрахунку економічної доцільності agency work для сезонної/проектної потреби МП

Компонент витрат/ризиків	Прямий строковий найм МП (умовно: сценарій А)	Agency work (умовно: сценарій В)	Дані, які потрібні для розрахунку в Україні
Пошук/реклама вакансії	C_adv	0 або частково в fee	бюджет на рекрутинг; ціни платформ/каналів
Скринінг/відбір	$C_{screen} = t_{HR} * w_{HR} + t_{mgr} * w_{mgr}$	включено у fee (частково)	фактичні години менеджера/HR; ставка часу
Оформлення/кадрове адміністрування	C_admin	здебільшого на агенції (але onboarding у МП лишається)	час бухгалтерії/кадровика; вартість аутсорсу
Ризик «помилки найму»/плинності	C_turnover	частково знижений через швидку заміну	середня плинність; вартість заміни
Вартість простою (невиконаний попит/замовлення)	$C_{idle} = t_{vac} * loss_{per_day}$	може знижуватись за рахунок швидшого закриття	середній час закриття вакансії; маржа/втрата/день
Пряма оплата праці	W + обов'язкові нарахування	W (через агенцію) + Markup_fee	ставки зарплат; типова маржа агенцій
Юридичні ризики (перекваліфікація/штрафи)	залежить від оформлення	залежить від легальності моделі агенції	правова рамка + практика контролю (див. нижче)

Джерело: власна розробка автора

Для розрахунку економічної доцільності агентського каналу в умовах обмеженої відкритої статистики доцільно використовувати не прямий «середній тариф агентства для МСП у ЄС», а розрахунковий коридор на основі публічно розкритої валової маржі великих кадрових груп і офіційної вартості праці. Так, у 2024 р. валова маржа становила 19,4% у The Adecco Group [16], 19,6% у Randstad [17] і близько 17,3% у ManpowerGroup [18]. У перерахунку на націнку до прямих витрат на працю це відповідає приблизно

24,1%, 24,4% і 20,9%. За середньої погодинної вартості праці 33,5 євро в ЄС і 37,3 євро в євросоні [19] це дає орієнтовну розрахункову ставку клієнта на рівні 40,5–41,7 євро за годину для середнього показника по ЄС і 45,1–46,4 євро для євросоні. Такі величини не слід тлумачити як уніфікований тариф для малих підприємств, однак вони задають реалістичний діапазон агентської націнки до вартості праці та можуть використовуватися як відправна точка для порівняння з прямим строковим наймом [16-19].

Таблиця 3. Орієнтири для розрахунку економічної доцільності залучення працівників через агентства тимчасового працевлаштування для сезонної та проектної потреби МП

Показник	The Adecco Group	Randstad	ManpowerGroup	Аналітичний висновок для розрахунку МП
Валова маржа кадрової групи, % від виручки	19,4 %	19,6 %	17,3 %*	Дає публічно перевірений орієнтир масштабу агентської винагороди у великому європейському секторі
Розрахункова націнка до прямих витрат на працю, %**	24,1 %	24,4 %	20,9 %	Орієнтовний коридор націнки становить 20,9–24,4 %
Середня погодинна вартість праці у 2024 р., євро	colspan=3: 33,5 євро в середньому по ЄС; 37,3 євро в євросоні			База для приблизного перерахунку ставки клієнта
Розрахункова погодинна ставка клієнта за середнім рівнем по ЄС, євро***	41,6	41,7	40,5	Орієнтовний діапазон: 40,5–41,7 євро/год
Розрахункова погодинна ставка клієнта за середнім рівнем по євросоні, євро***	46,3	46,4	45,1	Орієнтовний діапазон: 45,1–46,4 євро/год

Джерела: складено автором за матеріалами [15-18]

Після фіксації того, як працює європейська модель, необхідно перейти до українського

контексту, оскільки саме тут виникає ключова для дисертації «розривність» між практичною потре-

бою МП у буфері робочої сили (особливо для сезонних/проектних робіт) і правовою визначеністю механізмів. Законодавство України містить норми щодо зайнятості та діяльності на ринку праці, а також урядові акти, які прямо регулюють процедури дозволів/порядків у сегменті найму працівників для виконання роботи в іншого роботодавця [19; 20]. Паралельно існують елементи державної звітності для суб'єктів, що здійснюють відповідну діяльність (форма І ПА) [24].

Однак для МП критичним є не лише формальне існування норм, а їх практична застосовність і прогнозованість правозастосування. У ситуації, коли бізнес використовує «наближені» форми (цивільно правові договори, підряд, аутстафінг під вивіскою інших договорів) для фактичної

організації регулярної праці в інтересах замовника, виникає ризик перекваліфікації відносин у трудові – як у межах контрольних процедур, так і в судовій практиці. Саме тому для дисертаційного обґрунтування важливо підкреслити:

(а) КЗпП визначає базову рамку трудових відносин [21];

(б) у судовій практиці (узагальненій Верховним Судом) розробляються підходи до відмежування трудового договору від цивільно правового, що прямо впливає на оцінку «прихованого найму» [22];

(в) Держпраці публікує роз'яснення щодо критеріїв, які вказують на трудові відносини vs ЦП договір [23].

Таблиця 4. Порівняльна характеристика: temporary agency work у ЄС та інституційно-правовий контекст використання агентських/аутстафінгових моделей в Україні

Елемент моделі	ЄС (узагальнено)	Україна (практичний стан для МП)	Управлінський наслідок для кадрового резерву МП
Нормативна рамка агентської праці	рамкова директива + імплементація в країнах	наявні окремі норми/порядки та звітність, але «ринкова» модель temporary agencies як масового інструменту МП не є стабільно інституціоналізованою	висока ціна юридичної помилки → стримування використання «буфера»
Роль агенції	спеціалізований посередник/роботодавець у трикутній схемі	часто використовується «квазіпосередництво» через альтернативні договори (ризик перекваліфікації)	резерв формується «сіро», без гарантій і прогнозованості
Комплаєнс і контроль	принципи рівного ставлення та соціального діалогу	ризик санкцій/перекваліфікації при невідповідності ознакам трудових відносин	МП уникають інструментів або мінімізують масштаб
Дані/прозорість ринку	публічні огляди, статистика сектора, частки зайнятості	обмежені агреговані дані, фрагментованість ринку	важче планувати резерв на рівні громади (немає «карти» ресурсу)

Джерело: складено автором за матеріалами [6-8, 19-24]

У підсумку, європейський досвід у розрізі управління кадровим резервом МП демонструє, що «резерв» забезпечується не тільки внутрішніми кадровими траєкторіями, а насамперед – інституційно підтриманими каналами швидкого залучення (agency work, PES matching), швидкої конверсії навичок (LLL інструменти, раст партнерства) та керованого розширення пропозиції праці (зовнішня міграція через стандартизовані режими й платформи).

Водночас український контекст показує вузьке місце: за відсутності достатньої правової визначеності та операційної інфраструктури «посередництва» МП змушені або відмовлятися від буферних інструментів, або використовувати їх у формах із підвищеним ризиком перекваліфікації. Саме тому для логіки дисертації цей розділ має завершуватись переходом до розділу 3: потрібні інструменти, які одночасно

(а) забезпечують оцінку відповідності навичок і швидке працевлаштування/стажування,

(б) інтегруються з сервісами громади,

(в) знижують юридичні та транзакційні ризики роботодавця, у тому числі при роботі з міграційними каналами та агентськими моделями.

Перенесення європейських практик формування «зовнішнього кадрового резерву» малих підприємств через посередницькі моделі найму (temporary agency work, аутстафінг) в українські громади вимагає, насамперед, зіставлення правових конструкцій та інституційної логіки регулювання. В українському законодавстві не набрала чинності спеціальна категорія діяльності, що концептуально наближена до агентської праці: наймання працівників для подальшого виконання ними роботи в іншого роботодавця.

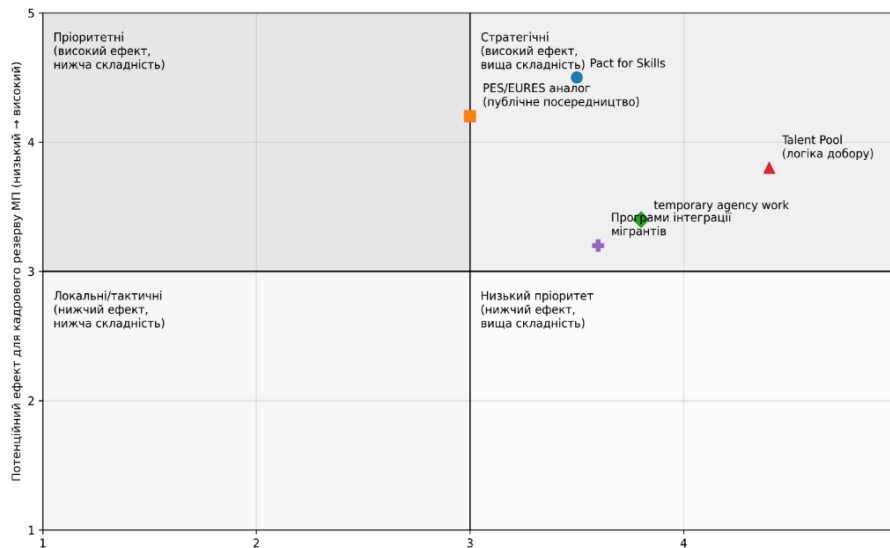


Рисунок 2. Матриця перенесення практик (transferability matrix) для громад України
Джерело: складено автором за матеріалами [6-8, 11-14]

Зазначені положення передбачалися постановою уряду (КМУ №359) на виконання ч.1 ст. 30 Закону України «Про зайнятість населення» [25]. Таким чином в Україні досі відсутнє правове регулювання форми зайнятості, яке у ЄС сприймається як нормальний елемент ринку праці. На рівні практики малого бізнесу та громад питання правового регулювання тимчасової зайнятості за моделлю аутстафінгу полягає у правовій визначеності, транзакційних витратах на дотримання процедур і передбачуваності правозастосування. Саме ці фактори критичні для МП, які, зазвичай, мають обмежену HR-функцію і діють у короткому горизонті планування (це вже було показано у підрозділах 2.1–2.2), а тому тяжіють до простих моделей залучення персоналу з мінімальним адміністративним тягарем.

У європейській моделі, навпаки, тристоронні відносини «агенція – працівник – підприємство-користувач» кодифіковані як окремий сегмент, що має правові гарантії, включно з принципом рівного ставлення до агентських працівників та визначенням відповідальностей сторін (директива 2008/104/ЄС) [6]. Для МП це означає зниження ризику перекваліфікації відносин та зменшення витрат на правовий захист, оскільки значна частина комплаєнсу передбачена в діяльності агенцій в правовому полі. В українських умовах ключовий ризиковий вузол – межа між трудовими та цивільно-правовими конструкціями і те, як її трактуватимуть контролюючі органи й суди у конкретних кейсах. Саме тому у подальшій матриці перенесення практик (див. нижче) агентська праця/аутстафінг потрапляє до групи інструментів, що потребують «юридичного прояснення» і, ймовірно, точкового доопрацювання регулювання до рівня, який мінімізує невизначеність для МП, але не створює надмірного регуляторного навантаження.

Паралельно слід зафіксувати ширший контекст: у ЄС кадровий резерв МП формується не лише через агентські моделі, а й через масштабну мобільність робочої сили – як внутрішню (переміщення громадян ЄС у межах Союзу), так і зовнішню (залучення громадян третіх країн через легальні канали міграції). За даними Європейської Комісії, чисельність громадян ЄС працездатного віку (20–64), які проживають в іншій державі-члені, становить близько 10 млн осіб; щороку сотні тисяч осіб переїжджають або повертаються, що підкреслює «циркулярний» характер мобільності [26]. Водночас Eurostat демонструє, що зовнішня міграція також має інституційно оформлений масив: лише через процедуру single permit у 2024 році понад 4,6 млн громадян не-ЄС отримали право на проживання і роботу в ЄС; окремими директивними каналами видавалися сезонні дозволи, Blue Card, дозволи для студентів/дослідників тощо [27]. Це означає, що європейський ринок праці функціонує як «інтегрований простір перерозподілу людського капіталу», де конкуренція за кадри відбувається і між підприємствами, і між територіями, і між країнами (у різних режимах: вільний рух/керована трудова міграція).

З огляду на ці масштаби, перехід України до післявоєнної фази та потенційне поглиблення інтеграції з ЄС (включно з перспективою розширення режимів мобільності у довгій перспективі) створюватиме «подвійний тиск» на трудовий потенціал громад.

Перший вектор – це ризик посилення відтоку працездатного населення на зовнішні ринки праці. Другий – необхідність компенсувати дефіцит кадрів через повернення, внутрішню мобільність і (за браком достатніх внутрішніх ресурсів) через залучення іноземців як цілком нормальної практики розвинених економік.

Таблиця 5. Масштаби внутрішньої (intra EU) мобільності та зовнішньої (non EU) трудової міграції в ЄС

Показник	Внутрішня мобільність у ЄС (громадяни ЄС)	Зовнішня міграція до ЄС (громадяни не-ЄС, легальні канали)	Значення для МП/громад
Громадяни ЄС 20–64, що проживають в іншій державі-члені	≈ 10 000 000 осіб	–	«Пул» мобільних працівників як потенційний резерв, але й джерело відтоку кадрів із слабших територій
Особи, що переїхали до іншої країни за рік	859 000	–	Мобільність має суттєвий обсяг; для МП критичні швидкі інструменти підбору/адаптації
Особи, що повернулися до країни громадянства за рік	656 000	–	Висока частка повернень → релевантність політик реінтеграції/утримання
Транскордонні ком'ютери	1 800 000	–	Для прикордонних регіонів/агломерацій – альтернативний режим резерву
Кількість postings (відряджені працівники)	4 600 000	–	Вказує на масштаб тимчасових форм роботи та «проектності» зайнятості
Employment rate	мобільні 77%; «національні» 75%; громадяни третіх країн 62%	–	Різні групи мають різну інтеграцію; важливо планувати підтримку для мігрантів
Single permits (право проживання+робота, 2024)	–	4 607 257 (із них 67,6% — продовження)	Масовий «керований» канал залучення праці через адміністративну процедуру
EU Blue Card (2024)	–	78 096 (Німеччина 56 252)	Канал для висококваліфікованих; важливий для технологічних/інженерних ніш
Seasonal work authorisations (2024)	–	273 897 (Італія 146 099)	Канал для сезонної зайнятості – релевантний для с/г, туризму, логістики
Students & researchers permits (2024)	–	475 138	Формує «pipeline» молодих кадрів через освіту і стажування

Джерело: складено автором за матеріалами [26, 27]



Рисунок 3. Канали формування зовнішнього кадрового резерву МП у ЄС

Джерело: власна розробка автора

Аналітичні сценарії Європейської Комісії (JRC) прямо вказують, що до війни вже існувала еміграція молодих українців на заробітки (зокрема до Польщі), а майбутні міграційні тренди можуть бути «полегшені» змінами інституційних умов, включно з потенційним режимом вільнішого руху у ЄС. При цьому сценарне моделювання показує: навіть в оптимістичному сценарії швидкого відновлення та «міграційного переходу» до країни

реципієнта населення все одно зменшується на значну величину у довгій перспективі; в песимістичних сценаріях падіння глибше [29]. На коротшому горизонті макроекономічні припущення НБУ щодо нетто міграції також не свідчать про автоматичне зникнення міграційного відтоку одразу після стабілізації: у прогнозі фігурують від'ємні значення нетто міграції у найближчі роки та перехід до позитивного значення пізніше [30].

Таблиця 6. Міграційний виклик для України

Блок/індикатор	Значення	Коментар для кадрового резерву громад і МП	
Сценарій JRC: чисельність населення України (млн осіб) [8]	2022 (база для всіх сценаріїв)	43,3	База до повномасштабних міграційних шоків
	2027: Long War & Low Return	35,4	Різке падіння «місцевого» людського капіталу → кадровий голод у громадах
	2027: Permanent Emigration	39,2	Закріплення еміграції → потрібні механізми утримання/повернення
	2027: Circular Migration	39,3	Висока циркулярність → потрібні гнучкі інструменти тимчасового залучення
	2027: Migration Transition	39,3	Навіть оптимістично — спад зберігається → дефіцит кадрів не зникає автоматично
	2052: Long War & Low Return	29,9 (-31%)	Довгий демографічний «мінус» → структурна нестача робочої сили
	2052: Permanent Emigration	31,5 (-27%)	
	2052: Circular Migration	33,0 (-24%)	
	2052: Migration Transition	34,3 (-21%)	Навіть «крайній» сценарій потребує активної міграційної та HR-політики
НБУ: нетто-міграція (млн осіб) [9]	2024	-0,5	Нетто-відтік (припущення прогнозу)
	2025	-0,2	Нетто-відтік зберігається
	2026	-0,2	Нетто-відтік зберігається
	2027	0,1	Поступовий розворот до нетто-припливу

Джерело: складено автором за матеріалами [29, 30]

У практичній площині це означає: після відкриття кордонів/нормалізації мобільності у повоєнний період конкуренція за кадри може вийти за межі «конкуренції громад» і трансформуватися у багаторівневу конкуренцію «громада – національний ринок – зовнішній ринок праці». Якщо для частини працівників робота в Україні не забезпечуватиме достатньої стабільності доходу/безпеки/соціальної інфраструктури, ризик повторної хвилі трудової еміграції зростатиме [29], і тоді стратегія відновлення МП у громадах матиме два взаємопов'язані контури:

(1) політики утримання та повернення (ге engagement із діаспорою, стимули для повернення, підвищення якості робочих місць) та

(2) політики залучення «дефіцитних» кадрів ззовні, включно з іноземцями, – як роблять розвинені країни, що використовують трудову міграцію як інструмент подолання нестачі робочої сили [28].

При цьому досвід ЄС демонструє не лише можливості, а й типові «помилки» та ризики, яких Україна має уникнути у власній моделі. EMN OECD фіксує, що держави члени, розширюючи трудову міграцію для покриття дефіцитів, стикаються з викликами: мовно культурною інтеграцією, ризиками експлуатації, поганими умовами праці/проживання і додатковим навантаженням на житло та публічні послуги [28]. Для українських громад це принципово: якщо залучення іноземців буде здійснюватися без пакета інтеграційних сервісів (житло, доступ до медицини/освіти, мовна адаптація, медіація з роботодавцями) та без чітких правил

захисту працівників, результатом може стати не кадровий резерв, а соціальна напруга, «плинність» і тінізація. Водночас і для МП «помилкою» може бути спроба перекласти всю інтеграцію на роботодавця: малий бізнес не має ресурсів тримати повноцінні програми адаптації, тому роль громади та локальних партнерств є визначальною.

Щоб зовнішня міграція стала керованим каналом резерву, важливий «вхідний шлюз» – процедурна спроможність та передбачуваність найму іноземців. Українське регулювання передбачає дозвіл на застосування праці іноземців та осіб без громадянства (загальна рамка у законодавстві про зайнятість) [19], а практичні вимоги до пакета документів і логіку послуги деталізують державні сервіси (Дія, my.gov) та урядовий порядок (КМУ №437) [29]. Для дисертації принципово показати, що «керованість» зовнішньої міграції для МП – це не лише питання «дозволити/не дозволити», а й питання time to hire: скільки часу та транзакційних витрат потрібно, щоб закрити вакансію іноземцем, і чи здатне МП «витримати» цей цикл без каскадних втрат продуктивності. Саме тому на рівні рекомендацій для післявоєнного відновлення доречно формулювати умови, за яких залучення іноземців може працювати як інструмент розвитку громад:

- цифровізація процедур;
- прозорі строки; зрозумілі вимоги;
- можливість групового/пакетного залучення під проекти відновлення;
- синхронізація з житловою та соціальною політикою громади.

Далі, щоб перетворити мобільність (як внутрішню, так і зовнішню) на кадровий резерв, Європа активно використовує «навчальні конвеєри» та інструменти визнання/документування навичок. У політичному дизайні ЄС це проявляється у двох взаємодоповнювальних лініях. Перша – формалізація коротких результатів навчання через micro credentials (спільні підходи і принципи – рекомендація Ради ЄС 2022/С 243/02) [34], що дає змогу швидко «упаковувати» навички та підвищувати прозорість для роботодавців, у т.ч. МП. Друга – розвиток apprenticeship/дуальних моделей як механізму входу у зайнятість і накопичення досвіду на робочому місці (рамка якості – рекомендація Ради ЄС 2018/С 153/01) [39], що знижує ризик помилок найму та скорочує розрив між освітою і попитом бізнесу. На практичному рівні ЄС окремо розвиває підтримку саме МСП у наданні учнівських місць (EaFA

factsheet) [37], визнаючи, що без інструментів співфінансування/консультацій/стандартизації МСП не потягнуть роль «навчального провайдера». Третій елемент – кероване визнання професійних кваліфікацій (для регульованих професій – директива 2005/36/ЄС) [36], без чого зовнішня міграція перетворюється на «brain waste» (коли людина працює нижче своєї кваліфікації), що прямо згадується як один із ризиків політик залучення трудових мігрантів [28].

Узагальнюючи європейські практики для українського контексту, доцільно перетворити систематизацію у матрицю перенесення (quick wins vs потреба законодавчих змін). Нижче наведено версію матриці, яку пропонується використовувати як перелік вимог до інструментів управління кадровим резервом МП у громадах, для подальших досліджень.

Швидкість ефекту для МП у громаді (низька → швидка)	Блок 1. Внутрішня мобільність (швидкий ефект, низька потреба змін)	Потребує законодавчих змін (швидкий ефект, висока потреба змін)
	EU (внутрішньоевропейська міграція) Cross-border (транскордонні ком'ютери) Temporary agency work як спосіб формальної зайнятості	movers commuters work
	Системні кроки (ефект у середньостроковій перспективі, низька потреба змін)	Потребує значних змін (ефект у довгій перспективі)
	Міграційне трудове обслуговування (skills profiling / skills matching) Платформи й оператори для інтеграції іммігрантів	Довготермінова керована міграція під нові економічні виклики Тимчасові дозволи на третекраїнську сезонну працю

Потреба змін у законодавстві / правозастосуванні (низька → висока)

Рисунок 4. Матриця перенесення практик ЄС в Україну
Джерело: власна розробка автора

Таким чином, європейський досвід демонструє, що залучення іноземців і використання агентських моделей – це «нормальна» складова економік з дефіцитом робочої сили, але ефект можливий лише при одночасній наявності:

- (а) правової визначеності й захисту працівника (щоб не повторювати проблеми експлуатації та поганих умов),
- (б) інфраструктури інтеграції (щоб не створювати тиску на громади без компенсацій),
- (в) інструментів швидкого зіставлення навичок і вакансій та навчальних «конвеєрів» (micro credentials, apprenticeship),
- (г) процедурної спроможності держави і громад у частині дозволів/адміністрування міграції.

Висновки та перспективи подальших досліджень

У результаті проведеного дослідження встановлено, що європейська модель формування зовнішнього кадрового резерву для малих підприємств спирається не на один інструмент, а на

поєднання кількох інституційно оформлених каналів: temporary agency work, внутрішню та зовнішню трудову мобільність, навчальні конвеєри та механізми швидкого зіставлення навичок і вакансій. У цій системі temporary agency work виконує функцію «короткого каналу» буферного залучення праці, що дозволяє малим підприємствам перетворювати частину фіксованих HR-витрат і ризиків у змінні витрати, прискорювати закриття сезонної та проектної потреби і знижувати навантаження на власну кадрову функцію.

Водночас український контекст показує, що пряме перенесення цих практик обмежується правовою невизначеністю посередницьких моделей найму, ризиком перекваліфікації відносин у трудові, фрагментованістю ринку та недостатньою інтегрованістю кадрових, міграційних і сервісних інструментів на рівні громади. Отже, адаптація європейських практик для України можлива за умови одночасного забезпечення правової визначеності, інфраструктури інтеграції працівників,

інструментів швидкого зіставлення й підтвердження навичок, а також передбачуваних процедур найму іноземців. Подальші дослідження доцільно спрямувати на операціоналізацію запропонованої

матриці перенесення практик і на апробацію методики розрахунку економічної доцільності агентського каналу на українських кейсах.

Abstract

The article examines European approaches to the formation of an external personnel reserve for small enterprises and determines the possibilities of their adaptation to the needs of Ukrainian communities. The study proceeds from the assumption that, under conditions of demographic losses, labour shortages, migration shifts, and unstable demand for labour, small enterprises increasingly depend not only on internal кадрові resources but also on accessible external channels of workforce attraction. In this context, special attention is paid to temporary agency work as a short and flexible channel of labour supply that allows employers to cover seasonal, project-based, and temporary staffing needs with lower organisational and transaction costs.

The paper analyses the economic logic and institutional design of temporary agency work in the European Union and considers its role alongside broader mechanisms of labour market adjustment, including intra-European labour mobility, labour migration instruments, and skills matching tools. It is shown that the practical effectiveness of these mechanisms is ensured not by a single institutional model, but by their embeddedness in a wider regulatory and administrative environment that includes legal certainty, transparent rules for intermediary employment, standardised procedures, and functioning instruments for the identification and matching of worker qualifications with employer needs.

Particular emphasis is placed on the Ukrainian context, where the demand for buffer labour supply and external personnel reserve is growing, especially for small enterprises operating in communities with limited local labour pools. At the same time, the adaptation of European practices is complicated by legal uncertainty in intermediary employment arrangements, the risk of reclassification of contractual relations into labour relations, fragmented regulation, and insufficient coordination between labour market policy, migration policy, and local development instruments. These constraints reduce the practical applicability of otherwise effective European mechanisms.

The article concludes that European experience should not be transferred mechanically. Its value for Ukraine lies in identifying institutional preconditions for the effective formation of an external personnel reserve: legally clear employment models, predictable administrative procedures, instruments for skills matching and workforce integration, and sufficient procedural capacity at the level of the state and local communities. The adaptation of such practices may strengthen the ability of small enterprises to attract, integrate, and retain labour under conditions of structural labour scarcity.

References:

1. Krapež, K. (2024). Regulation of temporary agency work and the modern labor market: A case study of Slovenia. *Stanovnistvo*, 62(1), 127–151. <https://doi.org/10.59954/stnv.599>
2. Dong, X., Hyslop, D., & Kawaguchi, D. (2024). Skill, productivity, and wages: Direct evidence from a temporary help agency. *Journal of Labor Economics*, 42(Suppl. 1), 133–S181. <https://doi.org/10.1086/728809>
3. Cirillo, V., & Ricci, A. (2022). Heterogeneity matters: Temporary employment, productivity and wages in Italian firms. *Economia Politica*, 39(2), 567–593. <https://doi.org/10.1007/s40888-020-00197-2>
4. Carrasco, R., Gálvez-Iniesta, I., & Jerez, B. (2024). Do temporary help agencies help? Employment transitions for low-skilled workers. *Labour Economics*, 90, Article 102586. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2024.102586>
5. European Commission. (2025). Temporary agency workers. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/temporary-agency-workers_en
6. Directive 2008/104/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on temporary agency work. (2008). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2008/104/oj/eng>
7. EUR-Lex (Summaries of EU legislation). (n.d.). Temporary agency work (Directive 2008/104/EC). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/LSU/?uri=CELEX:32008L0104>
8. European Commission (DG EMPL). (n.d.). Temporary agency work – Sectoral social dialogue. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-dialogue/cross-industry-and-sectoral-social-dialogue/temporary-agency-work-sectoral-social-dialogue_en
9. Eurostat. (2020, May 18). Temporary agency workers across EU regions. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200518-1>
10. Houseman, S. N. (2014, May). Temporary agency work. <https://wol.iza.org/uploads/articles/27/pdfs/temporary-agency-work.pdf>

11. Directive (EU) 2021/1883 of the European Parliament and of the Council of 20 October 2021 (EU Blue Card – highly qualified employment). (2021). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2021/1883/oj/eng>
12. Directive 2014/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 (Seasonal workers). (2014). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/36/oj/eng>
13. European Commission. (2023, November 15). Proposal for a Regulation establishing an EU Talent Pool. COM(2023) 716 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023PC0716>
14. European Commission (DG HOME). (n.d.). EU Talent Pool. https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/legal-migration-and-resettlement/work/eu-talent-pool_en
15. The Adecco Group. (2025). Q4 & Full Year 2024 Results. <https://www.adeccogroup.com/our-group/media/press-releases/q4-2024-results>
16. Randstad. (2025). Annual Report 2024. https://www.randstad.com/s3fs-media/rscom/public/2025-02/Randstad_Annual_Report_2024_0.pdf
17. ManpowerGroup. (2025). ManpowerGroup Reports 4th Quarter 2024 Results. <https://investor.manpowergroup.com/news-releases/news-release-details/manpowergroup-reports-4th-quarter-2024-results>
18. Eurostat. (2025). EU hourly labour costs ranged from €11 to €55 in 2024. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250328-1>
19. Law of Ukraine on Employment of the Population No. 5067-VI. (2012, July 5). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
20. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2013, May 20). Resolution No. 359 On approval of the Procedure for issuing a permit for hiring workers for their further performance of work in Ukraine for another employer. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/359-2013-%D0%BF>
21. Labour Code of Ukraine No. 322-VIII. (1971, December 10). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
22. Supreme Court. (n.d.). Digest of Supreme Court case law in disputes arising from labour relations. https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Dajdzhest_trudovi_vidn_osyny.pdf
23. State Labour Service of Ukraine. (n.d.). Civil law contract or employment contract? <https://dp.dsp.gov.ua/novyny/tsyvilno-pravovi-chy-trudovi-dohovir>
24. Ministry of Social Policy of Ukraine. (2019, June 3). Order No. 851 On approval of the reporting form No. 1-PA and the Procedure for its submission. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0717-19/ed20231130>
25. State Regulatory Service of Ukraine. (n.d.). Clarification regarding the need for non-residents of Ukraine to obtain a permit for hiring workers for their further performance of work in Ukraine for another employer. https://www.drs.gov.ua/permit_system/shhodo-neobhidnosti-otrymannya-nerezidentamy-ukrayiny-dozvolu-na-najmannya-pratsivnykiv-dlya-podalshogo-vykonannya-nymy-roboty-v-ukrayini-v-inshogo-robotodavtsya/?print_page=true
26. European Commission, DG Employment, Social Affairs and Inclusion. (2024, March 12). Annual report on intra-EU labour mobility 2023 published. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/news/annual-report-intra-eu-labour-mobility-2023-published-2024-03-12_en
27. Eurostat. (2025). Residence permits – statistics on authorisations to reside and work. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/70280.pdf>
28. European Migration Network (EMN), & OECD. (2024). Labour migration in times of labour shortages. https://home-affairs.ec.europa.eu/document/download/a72e4f39-3137-4d4e-918e-9302af1ccea4_en?file_name=2024_EMN-OECD_study_labour_migration_in_times_of_labour_shortages.pdf
29. European Commission, Joint Research Centre (JRC). (n.d.). Ukraine's population future after the Russian invasion. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC132458/JRC132458_01.pdf
30. National Bank of Ukraine. (2025). Inflation Report for Experts (presentation), 2025-Q3. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Inflation_Report_for_Experts_pr_2025-Q3_en.pdf
31. Diia. (n.d.). Administrative service: Issuance of a permit for the employment of foreigners and stateless persons. <https://guide.diia.gov.ua/view/vydacha-dozvolu-na-zastosuvannia-pratsi-inozemtsiv-ta-osib-bez-hromadianstva-fc480e87-c85b-4637-8d81-7e84187800f9>
32. my.gov.ua. (n.d.). Service "Issuance of a permit for the employment of foreigners and stateless persons": List of documents / requirements. <https://my.gov.ua/info/service/1798/documents?languageId=0>
33. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2013, May 27). Resolution No. 437 Issues of issuance, extension and revocation of a permit for the employment of foreigners and stateless persons. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2013-%D0%BF>
34. Council Recommendation of 16 June 2022 on a European approach to micro-credentials for lifelong learning and employability (2022/C 243/02). (2022). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj%3AJOC_2022_243_R_0002
35. Council Recommendation of 15 March 2018 on a European Framework for Quality and Effective Apprenticeships (2018/C 153/01). (2018). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj%3AJOC_2018_153_R_0001

36. Directive 2005/36/EC on the recognition of professional qualifications. (2005). <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2005/36/oj/eng>
37. European Commission, DG Employment (EAfA). (2024, December 6). Support to SMEs in offering apprenticeships. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/document/download/79e22c4c-fe34-4c99-add8-6cc499546c19_en?filename=Support+to+SMEs+in+offering+apprenticeships+DRAFT+2.pdf
38. European Commission. (2022). Communication: Attracting Skills and Talent to the EU (COM(2022) 657 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2022%3A657%3AFIN>
39. European Commission. (2023). Communication: Skills and Talent Mobility (COM(2023) 715 final). https://commission.europa.eu/system/files/2023-11/COM_2023_715_1_EN.pdf

Посилання на статтю:

Рудик О.В. Приватні агентства зайнятості та агентська тимчасова праця у системі зовнішнього кадрового резерву малих підприємств: європейська практика, українські правові межі та післявоєнні імплікації для територіальних громад / О.В. Рудик // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2026. – № 2 (84). – С. 113-125. – Режим доступу: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No2/113.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2026.11. DOI: 10.5281/zenodo.20369195.

Reference a Journal Article:

Rudyk O.V. Private Employment Agencies and Temporary Agency Work in the System of External Workforce Reserve of Small Enterprises: European Practice, Ukrainian Legal Boundaries, and Post-War Implications for Territorial Communities / O.V. Rudyk // *Economics: time realities. Scientific journal*. – 2026. – № 2 (84). – P. 113-125. – Retrieved from: <https://etr.economics.net.ua/files/archive/2026/No2/113.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2026.11. DOI: 10.5281/zenodo.20369195.



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)