

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

« ____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Формування та розвиток HR-маркетингу у підприємстві**» (на матеріалах Солонянської селищної територіальної громади, смт. Солоне)

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

Демченко Катерини Вікторівни

Науковий керівник
кваліфікаційної роботи,
к.е.н., доцент

Дронова Т.С.

Дніпро – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»
на тему: «**Формування та розвиток HR-маркетингу у підприємстві**» (на
матеріалах Солонянської селищної територіальної громади, смт. Солоне)

Виконав:

здобувач вищої освіти

освітньо-професійної

програми «Маркетинг»

другого (магістерського)

рівня вищої освіти

за спеціальністю 075 «Маркетинг»

галузі знань

07 «Управління та адміністрування»

групи МК-24-1м

Демченко К.В.

Науковий керівник: Дронова Т.С.

Рецензент: _____

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Демченко К.В. «**Формування та розвиток HR-маркетингу у підприємстві**». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг» другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Університету митної справи та фінансів, Дніпро 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена формуванню та розвитку HR-маркетингу у підприємстві. В роботі висвітлені теоретичні засади формування HR-маркетингу; охарактеризовано кадрову ситуацію в ОТГ; проаналізовано використання HR-інструментів у громадах; наведено приклади успішних практик формування HR-бренду в окремих ОТГ; запропоновані напрями розвитку HR-маркетингу в умовах децентралізації.

Ключові слова: ОТГ, HR-маркетинг, персонал, кадрова політика, HR-бренд, бюджет громади, чисельність населення, підвищення кваліфікації, виконавчий комітет, веб сайт.

ANNOTATION

Demchenko K.V. “**Formation and Development of HR Marketing in an Enterprise.**” – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a higher education degree in the educational and professional program “Marketing” of the second (master's) level of higher education in the specialty 075 ‘Marketing’ of the field of knowledge 07 “Management and Administration” of the University of Customs and Finance, Dnipro 2025.

The qualification paper is devoted to the formation and development of HR marketing in an enterprise. The work highlights the theoretical foundations of HR marketing; characterizes the personnel situation in territorial communities (OTG); analyzes the use of HR tools in communities; provides examples of successful practices in developing an HR brand in selected OTGs; and proposes directions for the development of HR marketing in the context of decentralization.

Key words: OTG, HR marketing, personnel, human resource policy, HR brand, community budget, population size, professional development, executive committee, website.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ, БІЗНЕСУ ТА МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Ступінь вищої освіти «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

к.е.н., доцент В.Д. Хурдей

«1» листопада 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
Демченко Катерини Вікторівни

1. Тема роботи: «Формування та розвиток HR-маркетингу у підприємстві» (на матеріалах Солонянської селищної територіальної громади, смт. Солоне), затверджена наказом закладу вищої освіти від 25.08.2025 року № 656 кс, керівник роботи: к.е.н., доцент кафедри маркетингу Дронова Т.С.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 26.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність Солонянської селищної територіальної громади, смт. Солоне за 2022-2024 рр.;

– інші інформаційні дані: літературні джерела, статистичні щорічники Дніпропетровської області, Інтернет-джерела, дані первинного обліку підприємства, власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади формування HR-маркетингу

Розділ 2. Аналіз сучасного стану HR-маркетингу в об'єднаних територіальних громадах України

Розділ 3. Проблеми та перспективи розвитку HR-маркетингу в ОТГ

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, рисунки, графіки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання 01.11.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи	15.11.2024	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	16.11 – 22.11.2024	
3	Опрацювання літературних джерел	23.11 – 15.12.2024	
4	Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи	16.12.2024 – 05.02.2025	
5	Виконання теоретико-методологічного розділу роботи	04.02 – 30.05.2025	
6	Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи	01.06 – 28.10.2025	
7	Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи	29.10 – 15.12.2025	
8	Оформлення тексту роботи	16.12 – 25.12.2025	
9	Нормо-контроль	26.12.2025	
10	Попередній захист роботи на кафедрі	26.12.2025	
11	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій	27.12- 28.12.2025	
12	Захист кваліфікаційної роботи	згідно з розкладом роботи ЕК	

Здобувач вищої освіти

Демченко К.В.

Науковий керівник

Дронова Т.С.

ЗМІСТ

ВСТУП		5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR- МАРКЕТИНГУ	9
	1.1	9
	1.2	18
	1.3	23
РОЗДІЛ 2	АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ HR- МАРКЕТИНГУ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ	33
	2.1	33
	2.2	42
	2.3	52

	практик формування HR-бренду в окремих ОТГ	
РОЗДІЛ 3	ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR- МАРКЕТИНГУ В ОТГ	62
	3.1 Основні виклики у впровадженні HR- маркетингу	62
	3.2 Перспективні напрями розвитку HR- маркетингу в умовах децентралізації	83
	3.3 Рекомендації щодо вдосконалення HR- маркетингової діяльності в ОТГ	91
ВИСНОВКИ		104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		111
ДОДАТКИ		117

ВСТУП

Актуальність дослідження. Підприємство не може успішно функціонувати без ефективного використання свого трудового потенціалу, тобто персоналу, який грає важливу роль у реалізації виробничих процесів. Однак, працівники можуть бути не тільки виконавцями виробничих завдань, але й активними учасниками, які можуть зростити ефективність підприємства або завадити йому, залежно від своєї мотивації та ставлення. Тому, щоб забезпечити оптимальне використання людських ресурсів та забезпечити баланс між інтересами працівників і підприємства, необхідно застосовувати маркетингові стратегії в управлінні персоналом. Це дозволить узгоджувати ринкові умови з інтересами працівників, відстежувати зміни у професійній структурі працівників та визначати вимоги до них вчасно.

Конкуренція на ринку праці робить маркетинг персоналу ще більш важливим, оскільки він допомагає підвищити привабливість компанії для потенційних кандидатів. Маркетинг персоналу включає в себе такі елементи, як реклама вакансій, розвиток бренду роботодавця, участь у кар'єрних ярмарках та конференціях, створення привабливої корпоративної культури та багато іншого. Крім того, маркетинг персоналу допомагає утримати талановитих працівників у компанії, забезпечуючи їм високу мотивацію та задоволення роботою. Це можна зробити шляхом створення програм навчання та розвитку, підвищення рівня задоволеності роботою та забезпечення конкурентоспроможної компенсації та винагород [14, 18, 40].

Маркетинг персоналу (HR-маркетинг) відіграє важливу роль у залученні та збереженні талановитого персоналу. Основна мета HR-маркетингу полягає у створенні привабливої іміджевої картини компанії на ринку праці, що дозволяє привернути кращих кандидатів до роботи в компанії. Крім того, HR-маркетинг допомагає зберегти наявних працівників, стимулюючи їх розвиток та підвищення мотивації. Завдяки HR-маркетингу компанії вдається забезпечити своїм працівникам більш привабливі умови праці, що робить їх

більш задоволеними роботою та зменшує ймовірність їх відходу від компанії. У сучасному бізнесі конкуренція на ринку праці дуже висока, тому HRмаркетинг є надзвичайно важливим елементом успішної стратегії компанії. Для забезпечення ефективної роботи HR-маркетингу, необхідно аналізувати ринок праці та забезпечувати наявність ефективних інструментів залучення та утримання персоналу в компанії [15, 17, 36].

Реалії сьогодення, зумовлені викликами глобального й локального характеру, вимагають інтеграції зусиль практиків і теоретиків різних сфер діяльності, спрямованих на пошук нових інструментів для комплексного вирішення назрілих соціально-економічних проблем.

У цьому контексті важливими є дослідження, які поєднують концептуальні, методологічні й прикладні аспекти. Стосовно окресленої в статті проблематики у концептуальному плані заслуговують на увагу публікації Борисенка О.С., Фісун Ю.В., які приділяють увагу концепції маркетингу відносин [1]. У авторській статті [5] формування кадрової політики розглядається через призму світоглядно-ціннісної концепції, притаманній також соціально-етичному маркетингу. Мотиваційні аспекти формування кадрової політики у контексті маркетингу відображено у статті Потьомкіної О.В. [8].

У методологічному плані виділяємо публікації Дядик Т.В, у якій обґрунтовується доцільність використання HR-маркетингу на ринку праці [4] та Глушман Т.М, стаття якої акцентує на базових принципах та функціях маркетингу персоналу [3]. У стратегічному розрізі маркетинговий інструментарій розглядається у статті колективу авторів Муштай, В., Лищенко, М., Макарова, В. [7]. Прикладні аспекти зазначеної тематики широко представлені низкою публікацій, зокрема: Водянка Л. Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. приділяють увагу інноваційним методам підбору персоналу [2]; Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. акцентують на цифрові технології HR-маркетингу [6]; Торяник Ж., Савіна А., Торяник І. висвітлюють особливості формування бренду працедавця за допомогою

інструментів маркетингу [10]; Райко Д. В., Кролівець І.В. звертають увагу на особливості використання маркетингу персоналу щодо людського капіталу осіб з особливими потребами [9]. Однак, сьогодні суб'єкти господарювання функціонують у складних непередбачуваних умовах, які змінюють ринок праці, відповідно, появляються нові завдання й пріоритети в системі HR-маркетингу та кадровій політиці організації, що вимагає теоретичного осмислення і розширення досліджень.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Магістерське дослідження виконано у відповідності з планом науково-дослідних робіт кафедри маркетингу за темою «Маркетинг: сучасні тренди та перспективи розвитку» (державний реєстраційний номер 0122U000213, строки виконання 2023-2024 рр.); «Маркетинг сталого розвитку: сучасні тренди та перспективи» (державний реєстраційний номер 0125U001450, строки виконання 2025-2027 рр.).

Мета і завдання дослідження. Метою даної роботи стало дослідження маркетингових аспектів системи управління персоналом і розробка шляхів удосконалення кадрового маркетингу окремого аграрного підприємства.

В процесі роботи для досягнення мети виконано низку завдань:

- вивчення теоретичних та організаційно-методологічних аспектів менеджменту в системі маркетингу персоналу;
- дослідження економічного та кадрового потенціалу Солонянської селищної ради;
- аналіз організації та результативності процесу управління маркетингом та персоналом Солонянської селищної ради;
- розроблення заходів з удосконалення управління процесом кадрового маркетингу на підприємстві.

Предметом дослідження є організаційно-методичні маркетингові аспекти управління персоналом.

Об'єктом дослідження в роботі є процес управління кадровим маркетингом в умовах діяльності Солонянської селищної ради.

Інформаційна база досліджень: річні звіти, фінансові плани Солонянської селищної ради, положення про структурні підрозділи, штатний розпис, інформаційні джерела з менеджменту, маркетингу, управління персоналом та економіки тощо.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи задіяні методи: монографічний, розрахунково-конструктивний, порівняння, графічний, трендове вирівнювання, моделювання, інтерв'ювання, опитування, спостереження тощо

Наукова новизна одержаних результатів. Виконане дослідження дало змогу систематизувати, доповнити та розвинути теоретичні, методологічні та концептуальні засади і сформувані науково-методичні підходи до вирішення проблем та перспектив розвитку HR-маркетингу в ОТГ.

Практична значимість полягає у тому, що розроблений у даній роботі механізм складу та структури бюджету HR-маркетингу.

Апробація результатів дипломного дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні наукові горизонти 2025: міждисциплінарний форум досліджень та інновацій», Université de Genève, Geneva, Switzerland. (Чехія, 2025 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 тезах доповідей на конференції, загальним обсягом 0,5 д.а.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатку. Структура роботи відбиває логіку дослідження та особливості характеру розробки наукової проблеми. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках. Робота містить 22 таблиці, 4 рисунки. Список використаних джерел включає 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR-МАРКЕТИНГУ

1.1 Поняття та сутність HR-маркетингу

Перехід до соціоорієнтованого управління ознаменувався появою гуманістичних концепцій, отож, у цьому плані концептуальна складова простежується у взаємозв'язку соціально-етичного маркетингу та концепції маркетингу відносин із концепцією управління людиною, що є основою формування сучасної кадрової політики. Адже, «кадрова політика органічно поєднує ідеологію із механізмами, які визначають пріоритетні напрями розвитку організації відповідно до її стратегічних цілей.» [5], а ідеологія задає вектор філософії.

Філософія, закладена у концепції соціально-етичного маркетингу, як і філософія формування кадрової політики, зорієнтовані на корпоративну місію і корпоративні цілі. Концепція маркетингу відносин покликана узгодити індивідуальні потреби персоналу із цілями організації. З цієї причини у кадровій політиці доцільно передбачати індивідуальний підхід до кожного працівника, щоб виявити найкращі мотиваційні важелі, співзвучні до потреб персоналу, та здатні забезпечити лояльність і згуртованість колективу. Закономірно, що на еволюційному шляху традиційного маркетингу виділився HR маркетинг, який сутнісно й функціонально безпосередньо дотичний до формування кадрової політики. Науковці відзначають, що «HR маркетинг – це сучасний світовий тренд, який дозволяє компаніям залучати та утримувати талановитих працівників. Цей стратегічний підхід поєднує маркетинг та менеджмент персоналу, дозволяючи компаніям побудувати привабливий бренд роботодавця та залучити найкращих фахівців на ринку праці.» [6].

Отож, основними паралельними напрямками взаємозв'язку кадрової політики та HR маркетингу є, насамперед, пошук, підбір і залучення

персоналу; партнерство із навчальними інституціями; сприяння у розвитку персоналу та пошуку талантів; своєчасне формування резерву; оптимальне використання людського потенціалу; створення і підтримка бренду працедавця; формування бази знань. З цієї причини існує вузьке розуміння HR маркетингу як відособленої функції підрозділу управління персоналом, спрямованої на покриття потреби організації у фахівцях відповідного професійно-кваліфікаційного рівня.

Однак, беручи до уваги багатоаспектні завдання й функціональні напрями HR маркетингу, які дотичні й спрямовані на реалізацію напрямів кадрової політики, є сенс розглядати його в ширшому контексті як важливу складову системи формування кадрової політики.

І ця складова притаманна усім видам кадрової політики, формування та реалізація якої покладена не тільки на HR-менеджерів, але й на фахівців із HR маркетингу.

Маркетинг персоналу відіграє важливу роль у залученні та утриманні талановитих працівників в компанії. Основні функції маркетингу персоналу полягають у популяризації бренду роботодавця, залученні потенційних кандидатів, встановленні зв'язку зі співробітниками та утриманні їх у компанії. Отже, маркетинг персоналу є важливою складовою успіху будь-якої компанії, оскільки допомагає залучати, утримувати та розвивати талановитих працівників.

Сутність кадрового маркетингу полягає у застосуванні маркетингових інструментів та стратегій для залучення, утримання та розвитку персоналу в організації. Основна мета кадрового маркетингу - зробити компанію привабливою для потенційних кандидатів та наявного персоналу.

Кадровий маркетинг може включати такі елементи, як:

- брендування роботодавця - розробка іміджу компанії, що залучає та утримує талановитих працівників.

- рекрутинг - застосування маркетингових інструментів для залучення потенційних кандидатів.

- утримання - розробка та застосування програм утримання персоналу, які забезпечують задоволеність та розвиток працівників.

- розвиток - забезпечення навчання та розвитку персоналу для збільшення їхнього потенціалу [11, 15, 35].

Кадровий маркетинг допомагає компаніям залучити та зберегти талановитих працівників, що може позитивно відобразитися на їхніх бізнес-результатах та конкурентоспроможності. Для успішної реалізації кадрового маркетингу необхідно досліджувати потреби та очікування працівників, розвивати ефективні програми утримання та розвитку персоналу, та дбати про створення привабливого іміджу роботодавця на ринку праці.

Кадровий маркетинг (HR-маркетинг) - це процес створення, підтримки та розвитку привабливого іміджу компанії серед потенційних кандидатів на ринку праці з метою залучення та збереження талановитого персоналу.

Основна сутність кадрового маркетингу полягає у використанні стратегій та інструментів маркетингу для підвищення привабливості компанії для потенційних кандидатів та наявних працівників [1, 10, 32].

Кадровий маркетинг передбачає ретельний аналіз ринку праці та визначення конкурентоспроможних переваг компанії в порівнянні з іншими роботодавцями. Для цього можуть використовуватися такі інструменти, як проведення опитувань серед працівників та кандидатів, аналіз відгуків про компанію в соціальних мережах та інше. Кадровий маркетинг також включає в себе розробку та впровадження стратегій залучення кандидатів, таких як рекрутингові кампанії, використання соціальних мереж та інтернет-ресурсів, організація виставок та інших заходів залучення талановитих працівників.

Окрім того, кадровий маркетинг включає в себе розвиток стратегій утримання працівників, таких як програми навчання та розвитку, розвиток кар'єри, підвищення мотивації та задоволеності від роботи. В цілому, сутність кадрового маркетингу полягає у створенні та підтримці позитивного іміджу компанії, який забезпечує залучення та збереження талановитого персоналу та підвищення їх продуктивності та задоволеності від роботи.

Кадровий маркетинг допомагає компанії забезпечити доступ до талановитих працівників, зменшити витрати на підбір персоналу та зберегти талановитих працівників на довгій термін. Однією з ключових складових кадрового маркетингу є створення Employer Branding (брендинг роботодавця). Це поняття описує стратегію компанії по встановленню свого іміджу як привабливого роботодавця. Це може бути досягнуто шляхом розробки унікального підходу до роботи зі своїми працівниками, створення комфортних умов праці та розвитку культури організації [2, 19, 38].

Успішний кадровий маркетинг дозволяє компанії залучати кращих кандидатів на ринку праці, що в свою чергу призводить до підвищення продуктивності та ефективності компанії. Крім того, компанії з високим рівнем кадрового маркетингу частіше зберігають талановитих працівників на довгій термін, що знижує витрати на підбір та навчання нових працівників.

Отже, сутність кадрового маркетингу полягає у використанні стратегій та інструментів маркетингу для залучення талановитого персоналу та збереження його на довгій термін.

Завдання маркетингу персоналу полягає в залученні талановитого персоналу та збереженні його на довгій термін, підвищенні продуктивності та ефективності компанії, а також покращенні іміджу компанії як привабливого роботодавця. Основні завдання маркетингу персоналу включають наступне:

1. Розробка Employer Branding - створення іміджу компанії як привабливого роботодавця, що пропонує своїм працівникам комфортні умови праці та розвиток культури організації.

2. Реклама вакансій - розробка та реалізація рекламних кампаній, що спрямовані на залучення талановитих кандидатів на ринку праці.

3. Підбір персоналу - визначення вимог до кандидатів на посаду, відбір та оцінка кандидатів з метою залучення талановитих працівників до компанії.

4. Розвиток та збереження персоналу - розробка та реалізація програм навчання, підвищення кваліфікації та розвитку кар'єри для збереження талановитого персоналу та підвищення їх продуктивності та ефективності.

5. Аналіз та оцінка результативності - моніторинг ефективності програм та стратегій маркетингу персоналу з метою вдосконалення та підвищення їх результативності [3, 21].

Отже, основним завданням маркетингу персоналу є залучення та збереження талановитого персоналу, що підвищує ефективність та продуктивність компанії (рис. 1.1).

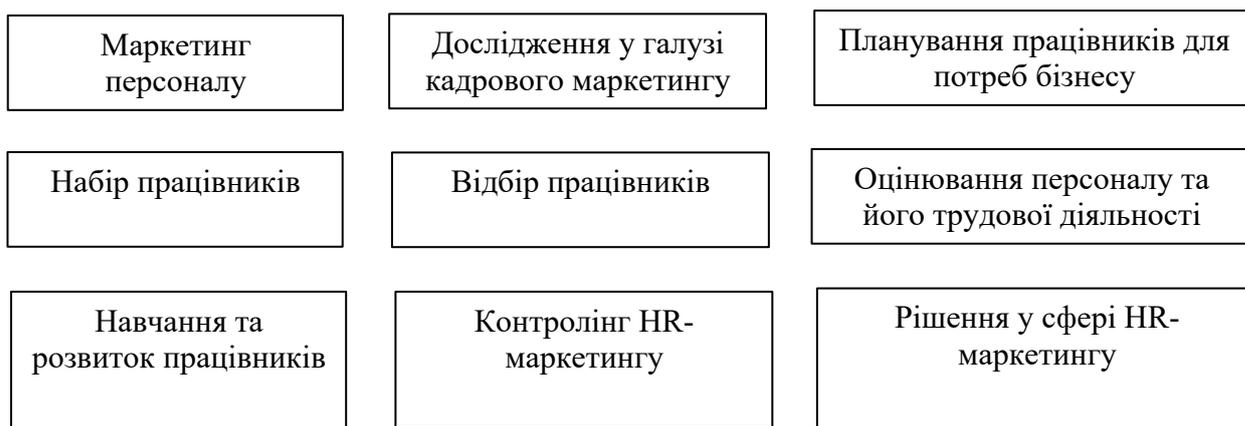


Рис. 1.1 Ключові складники системи HR-маркетингу

Джерело: складено автором

Принципи кадрового маркетингу включають:

принцип цільової спрямованості - кадровий маркетинг повинен бути спрямований на залучення та утримання талановитого персоналу з метою досягнення стратегічних цілей компанії;

принцип індивідуалізації - кадровий маркетинг повинен враховувати індивідуальні потреби та очікування потенційних та існуючих працівників, а також відображати унікальність культури та цінностей компанії;

принцип комплексності - кадровий маркетинг повинен включати в себе комплексний підхід до залучення, підбору, утримання та розвитку персоналу;

принцип партнерства - кадровий маркетинг повинен базуватися на партнерських відносинах між компанією та працівниками, що дозволяє відчувати взаємну відповідальність та сприяє побудові довгострокових стосунків;

принцип орієнтації на якість - кадровий маркетинг повинен бути

орієнтований на підвищення якості роботи та досягнення кращих результатів за допомогою залучення, розвитку та утримання талановитого персоналу;

принцип сталості - кадровий маркетинг повинен бути спрямований на збереження талановитого персоналу на довгостроковій основі, забезпечення стабільності та зростання компанії [5, 12, 22].

Отже, принципи кадрового маркетингу повинні базуватися на цільовій спрямованості, індивідуалізації, комплексності, партнерстві, орієнтації на якість та сталості з метою досягнення стратегічних цілей.

- принцип інноваційності - кадровий маркетинг повинен включати в себе використання інноваційних методів та інструментів для залучення та утримання талановитого персоналу.

- принцип гнучкості - кадровий маркетинг повинен бути гнучким, здатним відповідати на змінні потреби ринку праці та розвитку компанії.

- принцип ефективності - кадровий маркетинг повинен бути ефективним з точки зору використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей компанії.

- принцип транспарентності - кадровий маркетинг повинен бути транспарентним, зрозумілим та доступним для потенційних та існуючих.

Ці принципи не є вичерпним списком, але вони надають загальну орієнтацію та підходи до побудови стратегії кадрового маркетингу. Окрім цього, кожна компанія може розробити власні принципи, враховуючи особливості свого бізнесу та культури. Учасниками кадрового маркетингу є різні групи людей, які мають відношення до працівників та кадрового потенціалу компанії.

Основні учасники кадрового маркетингу включають:

керівництво компанії - вони відповідають за розробку стратегії кадрового маркетингу, прийняття рішень щодо найму та утримання працівників, а також встановлення бюджету на кадрові витрати.

відділ кадрів - вони займаються підбором та наймом працівників, веденням документації, організацією процесу навчання та розвитку персоналу, а також оцінкою результатів роботи.

продажні та маркетингові спеціалісти - вони відповідають за брендинг та просування компанії як привабливого роботодавця на ринку праці, а також за залучення кандидатів до компанії через різноманітні канали маркетингу.

працівники компанії - вони є одними з найважливіших учасників кадрового маркетингу, оскільки вони є живим прикладом успіху компанії та можуть бути ефективними посланцями для приваблення нових працівників.

потенційні працівники - вони є цільовою аудиторією кадрового маркетингу, оскільки вони є кандидатами на роботу в компанії. Вони можуть бути залучені до компанії через різноманітні канали маркетингу, такі як рекламні оголошення, веб-сайт компанії, соціальні медіа та бізнес-контакти.

партнери та підрядники - вони можуть бути ефективними посланцями компанії, якщо вони є задоволеними співпрацею та можуть рекомендувати компанію як привабливого роботодавця.

конкуренти - аналіз конкурентів та їх підходів до кадрового маркетингу може надати корисної інформації про те, як підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку праці.

громадськість та ЗМІ - вони можуть впливати на імідж компанії як роботодавця, тому важливо забезпечити позитивний імідж компанії та відповідну комунікацію з громадськістю та ЗМІ [7, 17, 33].

Успішний кадровий маркетинг потребує співпраці та координації всіх учасників, а також постійного вдосконалення та аналізу результатів. Залучення відповідних учасників та реалізація принципів кадрового маркетингу допоможуть компанії приваблювати та зберігати таланти, збільшувати ефективність роботи та конкурентоспроможність на ринку.

Середовище кадрового маркетингу - це комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на попит та пропозицію на ринку праці, та на які впливає сама компанія. До зовнішніх факторів відносяться:

1. Економічне середовище - умови розвитку ринку праці, стан економіки, рівень зайнятості, рівень заробітної плати тощо.
2. Демографічні та соціальні фактори - склад населення, тенденції в

освіті, здоров'ї та культурі.

3. Технологічний прогрес - вплив нових технологій на ринок праці та на вимоги до кваліфікації працівників.

4. Політичне та правове середовище - законодавство щодо працевлаштування, права працівників та роботодавців, рівень корупції та бізнес-клімат.

5. Конкурентне середовище - інші компанії, які працюють в тому ж секторі та на тому ж ринку праці [8, 14, 27].

До внутрішніх факторів, що впливають на кадровий маркетинг, належать:

- культура організації - цінності, вірування та підходи до роботи, які формують співробітників та визначають характер взаємодії в компанії.

- репутація компанії - ставлення громадськості, клієнтів та потенційних співробітників до компанії.

- система управління персоналом - політики та підходи компанії до найму, збереження, розвитку та оцінки персоналу.

- кадровий склад - рівень кваліфікації та мотивації персоналу.

- фінансова стійкість компанії - стан фінансових ресурсів компанії та її здатність оплатити працівників на достойному рівні.

- комунікаційна політика - спосіб комунікації компанії зі своїми співробітниками, клієнтами та громадськістю.

- можливості розвитку - наявність можливостей для розвитку та кар'єрного зросту в компанії.

- рівень ризику - рівень ризику, пов'язаний з роботою в компанії, та відношення компанії до безпеки та здоров'я працівників [9, 16, 32].

Всі ці фактори мають велике значення для кадрового маркетингу, оскільки вони визначають, наскільки привабливою буде компанія для потенційних працівників. Компанії повинні уважно вивчати своє середовище та працювати над підвищенням своєї привабливості для талановитих та кваліфікованих співробітників. Комунікації грають важливу роль у кадровому

маркетингу, оскільки це процес взаємодії між роботодавцем та потенційними працівниками.

Ефективна комунікація між сторонами допомагає встановити довіру та знайти спільну мову, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованого персоналу. У кадровому маркетингу комунікації можуть бути здійснені різними способами, такими як реклама вакансій на різних ресурсах, оголошення на сайті компанії, участь у виставках та ярмарках вакансій, соціальні мережі та інші. Крім того, можуть бути використані інструменти прямої комунікації, такі як співбесіди, електронні листи, телефонні дзвінки тощо.

У кадровому маркетингу також важлива якість комунікації. Вона повинна бути зрозумілою, точною та відкритою, щоб привернути увагу потенційних працівників та донести до них всю необхідну інформацію. Комунікація також повинна бути адаптованою до різних аудиторій та мовами, якими володіють працівники різного рівня кваліфікації та освіти.

Комунікації в кадровому маркетингу мають велике значення для успішної реалізації стратегій приваблення та утримання талановитих працівників. Ефективні комунікації дозволяють забезпечити прозорість і взаєморозуміння між керівництвом та персоналом, допомагають залучити потенційних кандидатів та зберегти досвідчених співробітників [11, 24, 37].

Одним з головних видів комунікації є взаємодія між керівництвом та персоналом. Керівництво має забезпечити відкритість та доступність для спілкування з працівниками, а також постійно вдосконалювати зв'язки між керівництвом та працівниками на всіх рівнях. Важливим елементом комунікації є збір інформації від працівників, що дозволяє керівництву адаптувати свою стратегію до потреб персоналу. Крім того, комунікації з потенційними кандидатами на вакансії є ключовим елементом успішної стратегії кадрового маркетингу.

Комунікації повинні бути націлені на створення позитивного іміджу компанії серед потенційних працівників, інформування їх про переваги та

перспективи роботи в компанії, а також процесів найму і залучення в компанію. Ефективні комунікації можуть допомогти збільшити кількість талановитих кандидатів на вакансії та скоротити час пошуку нових працівників [14, 28, 39].

Усе це забезпечує успішну роботу підприємства та забезпечує розвиток компанії як внутрішньої, так і зовнішньої. Кадровий маркетинг є важливим елементом управління персоналом, який допомагає компанії відбирати, залучати, розвивати та утримувати кваліфікованих працівників, що є важливим фактором успіху підприємства.

1.2 Основні функції та інструменти HR-маркетингу

У своїй роботі HR-фахівці використовують стратегії маркетингу, спрямовані на поліпшення бренду роботодавця. Вони позиціонують свою компанію, як найкраще місце для роботи, щоб залучати нові таланти та утримувати кращих співробітників.

У сфер HR та маркетингу багато спільного: вони орієнтовані на вплив та мотивацію людей. У двох сферах потрібно розумітися в людях та їх психології. Але, попри це, завдання HR-фахівця та HR-маркетолога відрізняються між собою.

HR-фахівець зосереджений на внутрішніх процесах компанії. Це вивчення запитів та потреб співробітників, збір даних, створення привабливого бренду роботодавця для співробітників, щоб люди хотіли розвиватися та рости всередині компанії.

HR-маркетолог формує та розвиває HR-бренд. Стратегічна мета маркетингу в HR – створення для компанії гарної репутації, а також формування лояльності співробітників.

Завдання HR-маркетолога сфокусовані на підвищенні впізнаваності бренду, поширенні інформації про компанії, залученні нових талантів,

розробці рекламних кампаній, створенні HR-бренду для кандидатів.

Щоб фахівець та роботодавець отримали користь від спільної співпраці, HR-маркетолог розробляє стратегію побудови іміджу компанії, вивчає потреби кандидатів та намагається їх забезпечити.

Алгоритм створення пропозиції, яка зацікавить кандидатів:

1. Зрозумійте справжні бажання людини: що вона хоче отримати, до чого прагне, яку проблему вирішити. По суті, коли людина шукає роботу, вона знаходиться в пошуку розв'язання проблеми. Це може бути покупка автомобіля, власного житла, кар'єрний ріст чи професійний розвиток. Дізнайтеся «болі» своїх кандидатів і тоді вам буде легше «продати» вакансію.

2. Визначте шляхи розв'язання проблеми кандидата. Купити машину або розвиватися в професійному плані людина може не тільки завдяки роботі з вами. Вона може відкрити свою справу, піти працювати в іншу компанію, тощо. Визначте всі альтернативні рішення кандидатів та складіть пропозицію. Після її отримання кандидат не повинен думати, чому саме з вашою компанією йому варто співпрацювати.

3. Працюйте на випередження. Подумайте, що турбує кандидата, які у нього страхи, що його може збентежити у вашій пропозиції.

4. Глобалізація. Подумайте, про що мріє ваш кандидат, спробуйте зрозуміти його бажання та цілі. Це допоможе вам додати в пропозицію чинники, які простимулюють людину швидше її прийняти.

5. Думайте як кандидат. На яких ресурсах кандидат буде шукати роботу, чому він повинен відкрити вашу пропозицію, що його має в ній зачепити? Постарайтеся вивчити поведінку своєї цільової аудиторії, щоб скласти вигідну пропозицію та розмістити її на відповідному ресурсі.

Маркетинг в рекрутингу. Ця стратегія передбачає впровадження маркетингових інструментів в рекрутинг. В роботі рекрутери використовують головний інструмент маркетингу – воронку продажів, тільки в нашому випадку – воронку рекрутингу.

Це сучасний функціональний інструмент аналітики, який дозволяє

визначити ефективність відбору на кожному етапі. Використовуючи воронку, ви маєте можливість відстежувати кількість кандидатів на перших та фінальних етапах відбору. Завдяки цьому, ви зрозумієте скільки відгуків та за який період часу вам потрібно отримати для успішного закриття вакансії.

Складається воронка з 5 етапів:

1. Привернення уваги. Головним завданням цього етапу є привернення уваги кандидата до вакансії.

2. Залучення. Завдання рекрутера – зацікавити відповідних спеціалістів, відповісти на їхні запитання, надати інформацію про компанію, запропонувати інтерв'ю.

3. Оцінка та відбір. На цьому етапі необхідно оцінити претендентів та обрати найбільш відповідних за критеріями.

4. Оффер. Рекрутер узгоджує зі спеціалістом умови праці, визначає дату виходу на роботу, обговорює умови випробувального терміну.

5. Найм. Рекрутер має забезпечити своєчасний вихід новачка на роботу, допомогти йому з оформленням документів та адаптацією.

Інструменти HR-маркетингу. На HR-маркетинг впливають зовнішні та внутрішні фактори. Ситуація на ринку праці, зміни в економіці та професіях, трудове законодавство, потреби кандидатів – це зовнішні фактори.

Цінності, цілі та стратегія розвитку компанії, фінансовий стан, кадровий потенціал та резерв – внутрішні.

При правильному використанні інструментів HR-маркетингу ви зможете з легкістю підлаштовуватися під чинники, які на нього впливають.

Визначення та розподіл цільової аудиторії. Кандидати та співробітники – основна ЦА спеціалісту по персоналу. Цільова аудиторія сегментується за віком, місцем проживання, професією, інтересам, потребами в роботі, тощо. Такий розподіл допоможе вам створити портрет ідеального кандидата.

Зв'язок з потенційними кандидатами через канали комунікації. Канали комунікації – це ресурси, з яких до вас приходять кандидати: соцмережі, job-портали, ярмарки вакансій. Також кандидати можуть приходити з

конференцій, презентацій, зовнішньої реклами – листівок, банерів і т.д.

Щоб охопити максимальну кількість потенційних кандидатів, не обмежуйтеся одним комунікаційним каналом. Комбінація декількох ресурсів принесе більш відчутний результат.

За даними Edelman Trust Barometer, 74% людей більше довіряють словами співробітників компанії, ніж CEO. Контент-маркетинг – популярний напрям, тому HR-ам та рекрутерам важливо бути трохи копірайтерами.

Коли співробітники діляться корпоративним контентом у себе на сторінках у соцмережах, вони підвищують не тільки впізнаваність компанії, але й ефективність маркетингових програм.

Крім цього, ви можете попросити співробітників брати активну участь у створенні контенту. Вони можуть ділитися своїм досвідом, навичками, традиціями на робочому місці, відкриваючи потенційним кандидатам «завісу» корпоративної культури компанії.

Для розуміння того, що інструменти приносять результат, потрібно постійно оцінювати дії. Є кілька показників ефективності: швидкість закриття вакансій; кількість заявок на кожну вакансію; взаємодія з контентом в соціальних мережах; трафік на сайті компанії; визначення лояльності співробітників за допомогою опитувань

В HR-маркетингу є дві глобальні функції – інформаційна, яка відповідає за збір інформації, та комунікативна. Вона відповідає за спілкування HR-а з кандидатами та наявними співробітниками. Розглянемо докладніше кожну з них.

Інформаційна функція. Для реалізації цієї функції потрібно вивчити статистику ринку праці, програми ВНЗ, які вас цікавлять, дані служб зайнятості та соціологічні дослідження. Крім того, корисну інформацію можна отримати на співбесіді, коли кандидат розповідає про свої потреби, бажання, що він знайшов/не знайшов у ваших конкурентів (якщо він у них працював). Аналізуючи статистику та отриману інформацію, ви можете скласти для керівництва звіт по ситуацію на ринку. Які є фахівці, які у них потреби, скільки

їм потрібно платити та на які результати очікувати.

Комунікативна функція. Передбачає спілкування з потенційними кандидатами та співробітниками. Для реалізації цієї функції HR-фахівець співпрацює з навчальними закладами, виділяє для себе кращих випускників, транслює бренд роботодавця не тільки конкретним особам, а й всьому ринку.

На етапі комунікативної функції не можна забувати про співробітників, які працюють в компанії, щоб підвищувати їхню лояльність, ефективність роботи, знижувати плинність персоналу. Можна проводити опитування та інтерв'ю зі співробітниками для розуміння ситуації та проблем в компанії.

В умовах, коли за професіоналів своєї справи доводиться боротися, дуже важливо працювати над брендом роботодавця. Це допоможе: зміцнити ваш імідж; підвищити привабливість компанії; знизити плинність персоналу та скоротити фінансові витрати; підвищити залученість співробітників.

Створення бренду роботодавця містить 3 важливих кроки:

1. Аналіз. Проведіть аудит ваших кадрових процесів та ідентифікацію роботодавця. Це потрібно, щоб зрозуміти в якому стані ваша компанія та які заходи слід вживати.

2. Бачення результату. Створіть бізнес-план на тему зміцнення бренду роботодавця та залучайте до участі співробітників.

3. Планування. Складіть список різних HR, маркетингових або технічних завдань, які засновані на ваших цілях. Потім визначте пріоритети, щоб створити план дій на найближчі місяці.

Важливо створювати привабливий бренд роботодавця не тільки для потенційних кандидатів, але ще й для своїх співробітників. Є кілька етапів побудови бренду роботодавця для співробітників.

Етап 1. Зрозуміти, чого хочуть ваші співробітники та що їх турбує. Важливо розуміти, що співробітники хочуть отримати від роботи. Для цього можна проводити систематичне анкетування та опитування. Регулярні опитування допоможуть зрозуміти наскільки співробітники задоволені роботою, колективом, умовами праці. Аналізуючи відповіді, можна виділити

лідерів в колективі, пасивних співробітників або тих, хто хоче звільнитися. В результаті, стає зрозуміло не тільки настрої кожного співробітника, але й всієї компанії. Наприклад, в Hurma System є гарний гейміфікований інструмент моніторингу настрою. Коли співробітник заходить в систему, його зустрічають емодзі за допомогою який можна відзначити свій настрої.

Після проведення опитувань або анкетування потрібно розбити співробітників на групи: за потребами, важливістю для компанії, проблемами, готовністю до змін. Таким чином, буде розуміння як працювати з тим чи іншим співробітником, та як утримати його в компанії.

Етап 2. Оцінка персоналу. Допоможе об'єктивно оцінити потенціал та перспективи кожного співробітника, а також цілих команд. В ході оцінки можна визначити співробітників, які працюють менш ефективно та дізнатися причину. Для оцінки співробітника використовуються опитування Performance Review та метод «360 градусів».

Етап 3. Створюємо корпоративну культуру. Важливо створити в колективі доброзичливу атмосферу, комфортні умови праці, щоб співробітники були мотивованими не тільки фінансово. HR-маркетинг: все не так складно, як здається. З кожним роком ринок праці все більше змінюється, з'являються нові технології. А стратегії, які були актуальні ще вчора, вже не працюють. HR-маркетинг може допомогти бізнесу адаптуватися до нових ринкових умов. Правильне впровадження маркетингових стратегій в HR допоможе створити успішний бренд роботодавця, щоб залучати в компанію кращих фахівців та утримувати ключових співробітників.

1.3 Особливості застосування HR-маркетингу в органах місцевого самоврядування

Раціональне використання людських ресурсів в організації всіх форм власності сьогодні має важливе значення. Управління персоналом є однією з провідних сфер діяльності організації, яка може суттєво підвищити її ефективність. Вирішення питання формування системної кадрової політики в органах місцевого самоврядування, у динамічних умовах реформування економічних інститутів України, може стати вирішальним фактором подолання негативних процесів в соціальному житті та в економіці країни, її районах, тому що здатність влади ефективно здійснювати управлінську діяльність прямо залежить від кваліфікаційного рівня її керівників.

Персонал в органах місцевого самоврядування є механізмом управління, від якого залежить якість здійснення виконавчої влади, ступінь втілення у життя державних вимог та управлінських рішень. Для формування якісного і прозорого публічного адміністрування й державного управління в Україні слід використовувати нові концептуальні підходи до управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Беручи до уваги те, що існуючі інструменти й заходи ефективного управління персоналом розроблені та застосовуються переважно у приватному секторі, значення набувають питання, що відносяться не тільки до їх адаптації в державній сфері, але і виявлення та обґрунтування їх особливостей в державному управлінні та публічному адмініструванні.

Ціллю управління персоналом є забезпечення щонайбільшої відповідності уваги організації і працівників, пов'язаної з професійною діяльністю.

Персонал (від лат. Persona – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, які реалізують трудові функції на основі трудового договору (контракту). Наявність трудових відносин з роботодавцем є суттєвою ознакою персоналу. Здебільшого, ці відносини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча можливий варіант відсутності формального та юридичного оформлення найму. У цьому випадку персонал позбавляється зобов'язань

щодо дотримання його норм трудового законодавства.

Терміни «персонал» та «кадри» мають суттєві відмінності. Сукупність усіх працівників організації (виробничих і управлінських, постійних і тимчасових), за допомогою яких реалізовується управлінська чи виробнича діяльність, які виконують переробку предметів праці з використанням засобів праці розкривають зміст терміну «персонал».

Термін «кадри» включає в себе штатних (постійних) досвідчених працівників, які пройшли попередню професійну підготовку, володіють досвідом роботи, трудовими навичками, спеціальними знаннями в обраній сфері діяльності і знаходяться в трудових відносинах із керівним складом організації. Термін «персонал» підкреслює увагу в управлінні на індивіда особистість, уособлюючи індивідуальні особливості працівника.

Методи управління персоналом є способами впливу на окремих працівників і їх групи для звершення певних цілей. Як правило, вони поділяються на такі групи:

Економічні методи, які спрямовуються на матеріальне стимулювання ефективної діяльності посадової особи (преміювання, заробітна плата, «соціальний пакет» та ін.).

Адміністративні методи роботи з персоналом – це сукупність прямого впливу на працівників, адаптовані на почуття обов'язку, формування усвідомлення необхідності дисципліни праці, прагнення людини до вивчення культури праці (утворення структури управління, схвалення адміністративних норм, видання наказів та розпоряджень, добір та розподіл кадрів, розробка посадових інструкцій та функціональних обов'язків).

Соціально-педагогічні методи використовують соціальний механізм управління, який включає в себе врахування соціальних потреб, орієнтацій та очікувань працівника, вплив на систему міжособистісних, між групових, внутрішньо групових взаємодій в організації, задоволення духовних потреб, соціальне стимулювання розвитку колективу, створення творчої атмосфери в колективі, формування в ньому спрацьованості, згуртованості,

управління конфліктами та стресами.

Використання кожного із вище зазначених методів, а також їх комбінування, істотно підвищує рівень управління, ефективність діяльності персоналу даної організації. Досвід багатьох країн говорить про те, що правова ідемократична держава успішно вирішує свої провідні завдання, в першу чергу, за допомогою розвинутої системи місцевого самоврядування.

Територіальна спільнота під свою відповідальність, самостійно вирішує питання щодо організації свого життя, застосовуючи для цього як форми прямої демократії, так і обрані нею органи самоврядування. Причому обсяг повноважень цих органів визначається виключно можливостями їх реалізації. Тому, оптимальне поєднання інтересів держави в цілому, та її громадян можливе тільки при такому підході.

Отже, значення управління персоналом в органах місцевого самоврядування зводиться до встановлення відносин між суб'єктом та об'єктом управління, спрямованих на організацію професійного та соціального розвитку персоналу, забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, отримання раціонального ступеня мобільності і результативного використання його можливостей під час здійснення публічними організаціями їхньої діяльності. Основу таких відносин формують принципи, методи та форми впливу на поведінку і діяльність персоналу, зацікавленість, з метою максимального їх використання. Тому, пріоритетним завданням обґрунтування особливостей управління персоналом в органах публічної влади є розкриття певної теоретичної бази, а саме: принципів, методів та інструментів управління персоналом.

Слід зазначити, що дотримання сукупних умов управління, як основних положень управлінської діяльності в публічному адмініструванні, забезпечить облік вагомих правил, які відображають зміст законів та закономірностей, які закріплені в нормативно-правових документах. Внаслідок цього, закріпленість основ публічного адміністрування здебільшого правових норм визнається значною їх особливістю, оскільки це характеризує їх у управлінські відносини

як більш певні та стійкі.

Тому, закріпленість принципів публічного адміністрування здебільшого правових норм визначається значною особливістю, оскільки це характеризує їх в управлінських відносинах як більш конкретні та стійкі. Стабільність персоналу в публічних організаціях досягається завдяки підвищенню його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою підвищення кваліфікації, навчання, саморозвитку, перепідготовки.

Високоякісна робота персоналу вимагає глибоких професійних знань, вмінь та здібностей, високого рівня освіти, високих моральних основ і установок поведінки. Зі свого боку, неузгодженість процесів професійного становлення персоналу в публічних організаціях, недоступність чинного механізму посадового просування, визнають незацікавленість персоналу в постійному професійному самовдосконаленні. Тому, в роботі із персоналом необхідно враховувати такі вимоги: «повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці; створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень; створення умов для реалізації прав людини; відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях; створення умов для розвитку творчих здібностей; впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі; комплексна експертиза діяльності: як по процесу, так і по результату; підтримання відповідальності за якість роботи і долю організації»[20, с.25].

Стимулювання є одним із найбільш результативних інструментів підвищення ефективності професійної діяльності персоналу в органах місцевого самоврядування. Оскільки саме інтереси, мотиви, стимули є «рушійною силою його діяльності. Але мотивація персоналу в публічних організаціях дещо відрізняється від процесу стимулювання в організаціях приватного сектору. Так, неможливо стимулювати персонал «відсотком» від доходу за якісну роботу. Слід мотивувати персонал публічної організації до

сумлінної праці, служіння громаді та державі, до повноцінного виконання обов'язку надання громадянам всього спектру послуг.

У цьому контексті чималу роль відіграють також і особисті, морально-етичні риси працівника: його емпатія, добросовісність, відкритість, чесність, патріотизм, відчуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення самовдосконалення тощо» [21].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування є багатограним та складним процесом цілеспрямованого впливу на посадових осіб органів місцевого самоврядування для досягнення певних результатів, даний процес об'єднує наступні важливі складові:

- організаційна структура управління персоналом місцевого самоврядування;
- система роботи з персоналом місцевого самоврядування;
- нормативно-правова база управління персоналом;
- інформаційне та методичне забезпечення управління персоналом місцевого самоврядування;
- технології, інструменти і методи управління посадовими особами місцевого самоврядування.

Така система управління персоналом місцевого самоврядування, виступаючи важливим елементом кадрової політики органів місцевого самоврядування, повинна будуватися та опиратися на її принципи та пріоритети, а також на засадах системи управління персоналом.

Сформульовані науковою думкою і практикою засади системи управління персоналом можна означити як: перспективність, що передбачає урахування прогнозу розвитку персоналу ОМС із урахуванням стану СЕР території, а також змісту і характеру праці ОМС; безперервність та оперативність в процесі прийняття рішень щодо удосконалення процесу управління персоналом; законність, що ґрунтується на правовому і соціальному захисті персоналу, передбачає дотримання правових вимог, технологій та процедур вирішення кадрових проблем; оновлення (ротація)

персоналу ОМС, його якісне зміцнення; оптимальність, у процесі вибору найбільш раціонального варіанту у системі управління персоналом в конкретних умовах; економічність та ефективність функціонування усієї системи управління персоналом.

В сучасних умовах основними завданнями управління персоналом в системі місцевого самоврядування виступає: забезпечення здійснення прогнозу та плану потреби у трудових ресурсах; формування штату персоналу; доцільне використання трудових ресурсів; забезпечення підготовки і професійного розвитку персоналу; забезпечення кадрової роботи відповідними технологіями.

Проведений системний аналіз особливості системи управління персоналом в ОМС та існуючих проблем дозволяє визначити такі пріоритетні заходи, як формування відповідної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка буде включати: обґрунтування відповідних підстав та неупереджених методів збору інформації, формулювання моделі оцінки ефективності роботи кадрів, розмежування повноважень між суб'єктами публічного адміністрування, підготовка рекомендацій щодо розвитку персоналу, удосконалення його професійної та кваліфікаційної структури, новаторствата креативності здійснюваних функцій за рахунок інвестицій, методом створення системи бонусів, формування диференційної системи мотивації персоналу, встановлення гарантій і сприятливих умов для персоналу; забезпечення престижності роботи в органах місцевого самоврядування, запровадження результативних та прозорих механізмів соціального захисту, стимулювання та підвищення рівня відповідальності персоналу.

Отже, ефективність роботи місцевого самоврядування в сучасних умовах залежить від кадрового складу органів місцевого самоврядування, якості їх підготовки, кваліфікації, професіоналізму. Саме тому проблема кадрів на регіональному – область, субрегіональному – район і муніципальному (територіальна громада, муніципальне утворення) рівні, як

ніколи, актуальна у сьогоднішній час. Потрібна розробка державної кадрової політики з урахуванням регіональних особливостей, спрямована на залучення, закріплення й адекватне використання на посадах в органах місцевого самоврядування на регіональному й муніципальному рівнях, висококваліфікованих фахівців, створенні умов з реалізації працівниками професійного потенціалу з метою успішного виконання закріплених професійних обов'язків.

Пріоритетним завданням держави є: створення ефективних і надійних механізмів без корупції, забезпечення відповідних умов, що дозволять поширювати єдину культуру управління на усіх рівнях влади, забезпечення успішності діяльності службовця органу місцевого самоврядування шляхом підвищення його мотивації до тих чи інших досягнень, стилю життя, побудові кар'єри. Підхід до підбору персоналу в органи місцевого самоврядування необхідно змінювати, користуючись зарубіжним досвідом, який регламентує стиль діяльності службовців, та впроваджувати технології оцінки кадрів, на основі яких можна було б визначити кваліфікаційний рівень керівника і фахівця.

У сучасних умовах розвитку суспільства та децентралізації влади в Україні питання ефективного управління персоналом набуває особливої актуальності. Одним із новітніх підходів у цій сфері є HR-маркетинг — система стратегічного управління персоналом, яка базується на принципах маркетингу. Він передбачає активне вивчення потреб і мотивацій як потенційних, так і наявних працівників, а також формування позитивного іміджу роботодавця.

HR-маркетинг поєднує в собі елементи класичного маркетингу (аналіз, стратегія, просування, бренд) та кадрового менеджменту (підбір, адаптація, мотивація, розвиток персоналу). Його основна мета — залучити, утримати та розвивати потрібних працівників шляхом створення сприятливого іміджу роботодавця й ефективної комунікації з цільовими аудиторіями.

Органи місцевого самоврядування (ОМС), зокрема в об'єднаних

територіальних громадах, функціонують в умовах постійних змін і викликів, пов'язаних із децентралізацією, змінами у фінансуванні та потребою в якісних кадрах. У цих умовах HR-маркетинг стає інструментом стратегічного управління людським капіталом громади.

Однак у контексті ОМС HR-маркетинг має низку особливостей:

- Обмеженість ресурсів, зокрема фінансових, для реалізації масштабних кампаній;
- Конкуренція не лише з іншими громадами, а й з приватним сектором та великими містами;
- Соціальна місія організації, яка передбачає більшу відповідальність перед громадою;
- Необхідність формувати довіру серед населення та працівників через прозорість і сталість політик.

Також важливо враховувати, що в багатьох громадах кадровий потенціал є обмеженим через відтік молоді, низький рівень заробітних плат та відсутність системи професійного розвитку. Саме тут HR-маркетинг може виступати як засіб залучення нових кадрів (зокрема молоді), стимулювання внутрішньої мобільності, а також підвищення рівня довіри до органу влади як роботодавця.

Таким чином, ефективна реалізація HR-маркетингу в ОМС потребує адаптації класичних підходів з урахуванням локального контексту, соціально-економічних умов і кадрових ресурсів громади. Успішне впровадження можливе лише за наявності чіткої HR-стратегії, підтримки керівництва громади та активної взаємодії з потенційними й наявними працівниками.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

У результаті аналізу теоретичних підходів до HR-маркетингу було встановлено, що він є сучасним і стратегічно важливим напрямом управління

персоналом, який ґрунтується на принципах класичного маркетингу, адаптованих до потреб кадрової роботи. Його мета полягає у залученні, утриманні, розвитку та мотивації працівників через створення привабливого іміджу роботодавця, побудову ефективної комунікації та формування ціннісної пропозиції для персоналу.

Було з'ясовано, що HR-маркетинг поєднує у собі інструменти зовнішнього та внутрішнього маркетингу. Зовнішній фокусується на позиціонуванні організації як бажаного місця праці для потенційних кандидатів, тоді як внутрішній – на формуванні позитивного клімату всередині організації, підвищенні рівня задоволеності працівників та їх залученості. Особливої уваги набуває поняття бренду роботодавця (employer brand), що стає вирішальним фактором у конкурентній боротьбі за кваліфіковані кадри.

У контексті органів місцевого самоврядування, зокрема об'єднаних територіальних громад (ОТГ), застосування HR-маркетингу має свою специфіку. Це зумовлено рядом факторів: обмеженими фінансовими та кадровими ресурсами, соціальною відповідальністю, необхідністю формувати довіру громадян та утримувати молодих спеціалістів у сільських і селищних територіях. HR-маркетинг у громадах передбачає не лише традиційні функції управління персоналом, а й активну взаємодію із зовнішнім середовищем — громадськістю, навчальними закладами, місцевим бізнесом.

Отже, HR-маркетинг у місцевому самоврядуванні є не лише механізмом кадрової політики, а й важливим інструментом стратегічного розвитку громади. Його грамотне впровадження дозволяє не лише вирішити кадрові питання, а й підвищити загальну конкурентоспроможність території, її привабливість для проживання та самореалізації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ HR-МАРКЕТИНГУ В ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ

2.1 Характеристика кадрової ситуації в ОТГ

Солонянська селищна територіальна громада — територіальна громада в Україні, Дніпропетровської області. Адміністративний центр — селище Солоне. До складу громади входить 51 населений пункт: 2 селища та 49 сіл.

Площа — 902,7 км². Населення — 23 782 мешканців (2021). Утворена 14 серпня 2015 року в рамках адміністративно-територіальної реформи 2015 року шляхом об'єднання населених пунктів Солонянської селищної ради, Василівської, Малозахаринської, Широчанської сільських рад.

З 2021 року до складу громади приєднано території Башмачанської, Військової, Микільської, Письмечівської, Привільнянської, Сурсько-Михайлівської колишніх сільських рад.

До 2020 року Солонянська селищна територіальна громада входила до складу Солонянського району, а відповідно до постанови Верховної Ради України № 807-ІХ від 17 липня 2020 року громада входить до складу Дніпровського району.

Селище міського типу *Солоне* знаходиться на берегах невеликої пересихаючої річки Солоненька, яка через через 5 км впадає в річку Мокра Сура. На річці і декількох пересихаючих струмках зроблені загати. Через селище проходить автомобільна дорога Т 0417.

Територія Солонянської селищної територіальної громади не дуже компактна, середня відстань до центральної садиби становить 5 кілометрів, разом з тим наявні населені пункти відстань до адміністративного центру громади від яких становить понад 20 кілометрів.

Солонянська селищна територіальна громада — об'єднана територіальна громада в Україні, Дніпропетровської області.

Адміністративний центр — селище Солоне.

Площа — 902,7 км². Населення — 23 782 мешканців (станом на початок 2022 року).

Утворена 14 серпня 2015 року в рамках адміністративно-територіальної реформи 2015 року шляхом об'єднання населених пунктів Солонянської селищної ради, Василівської, Малозахаринської, Широчанської сільських рад.

З 2021 року до складу громади додано території Башмачанської, Військової, Микільської, Письмечівської, Привільнянської, Сурсько-Михайлівської сільських рад.

До складу громади входить 51 населений пункт: 2 селища та 49 сіл (табл. 2.1 та у додатку А).

Таблиця 2.1

**Структура Солонянської територіальної
громади на початок 2022 р.**

Населений пункт	Населення, осіб
Адміністративний центр	
селище Солоне	7686
Аполлонівський старостинський округ	2786
Башмачанський старостинський округ	1653
Василівський старостинський округ	1161
Військовий старостинський округ	1404
Кам'янський старостинський округ	1135
Письмечівський старостинський округ	942
Привільнянський старостинський округ	2446
Сурсько-Михайлівський старостинський округ	2699
Широчанський старостинський округ	1654
Микільський старостинський округ	1832

Джерело: складено автором

Обсяг доходів бюджету селищної громади за 2024 рік склав 347 068,8 тис.грн, що становить 109,7 % до плану, із них по загальному фонду 200 458,1 тис. грн, спеціальному фонду 25 087,3 тис. грн та офіційних трансфертів 121 523,4 тис. грн.

Власні доходи загального фонду виконані в обсязі 200 458,1 тис. грн, що склало 114,2 % до плану звітного періоду, додатково отримано 24 875,3 тис. грн. Відносно минулого року забезпечено приріст надходжень в сумі 39 041,3 тис. грн, або на 24,2 %.

За всіма дохідними джерелами загального фонду бюджету селищної територіальної громади забезпечено виконання планових показників та позитивну динаміку надходжень. Найбільшими джерелами наповнення власних доходів загального фонду в 2024 році є:

Дохідна частина бюджету по спеціальному фонду (без урахування міжбюджетних трансфертів) виконана в сумі 25087,3 тис. грн, із них основними джерелами надходжень є власні надходження бюджетних установ – 19673,7 тис.грн, екологічний податок – 38,6 тис. грн, грошові стягнення за шкоду, заподіяну порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища внаслідок господарської та іншої діяльності – 9,9 тис. грн, кошти від викупу земельних ділянок сільськогосподарського призначення комунальної власності – 5213,1 тис. грн та кошти від приватизації майна – 152,0 тис. грн.

Крім власних доходів бюджет селищної територіальної громади отримав міжбюджетних трансфертів в сумі 121523,4 тис. грн, питома вага яких в загальному обсязі доходів складає 35,0 %.

Загальний обсяг видатків бюджету територіальної громади за 2024 рік становить – 354 660,6 тис. грн, в тому числі: по загальному фонду – 288 875,3 тис. грн, по спеціальному фонду – 65 785,3 тис. грн.

Фінансові ресурси бюджету селищної територіальної громади в першу чергу спрямовувалися на виплату заробітної плати з нарахуваннями, оплату енергоносіїв та комунальних послуг, інші видатки бюджету відповідно до

постанови Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» (зі змінами).

Обсяг захищених видатків склав 246 580,9 тис. грн, або майже 85,4 % від обсягу видатків загального фонду бюджету, із них: становить – 354 660,6 тис. грн, в тому числі: по загальному фонду – на заробітну плату з нарахуванням – 200 339,4 тис. грн; на медикаменти – 66,0 тис. грн; на продукти харчування – 3114,5 тис. грн; на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 23 513,3 тис. грн; на соціальне забезпечення – 17 462,1 тис. грн; на окремі заходи по реалізації державних (регіональних) програм, не віднесені до заходів розвитку – 16,4 тис. грн; на поточні трансферти органам державного управління – 2069,2 тис. грн.; освіти – 228 430,8 тис. грн, в тому числі за рахунок освітньої субвенції – 90 475,8 тис. грн.

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі видатків бюджету складає галузь освіти – 64,4 %. Видатки здійснювались на виплату заробітної плати, оплату енергоносіїв та комунальних послуг, підвіз учнів до місця навчання, харчування дітей, придбання 2 модульних укриттів, на покращення матеріально-технічної бази закладів освіти та інші поточні і капітальні видатки; охорону здоров'я – 15 973,8 тис. грн.

Видатки спрямовувалися за рахунок коштів місцевого бюджету на придбання медикаментів для забезпечення лікування хворих з хронічною нирковою недостатністю, придбання туберкуліну, придбання засобів індивідуального захисту, придбання медикаментів, реактивів та тестів, придбання спеціального харчування для дітей хворих на фенілкетатурію, на оплату енергоносіїв та забезпечення медикаментами пільгової категорії населення, виплату пільгових пенсій, проведення поточних і капітальних ремонтів; соціальний захист та соціальне забезпечення – 26 334,9 тис. грн.

Видатки спрямовані на виплату матеріальної допомоги населенню, на компенсаційні виплати за пільговий проїзд окремих категорій населення залізничним транспортом, на виплату компенсації за надання соціальних

послуг, на організацію та проведення громадських та суспільно-корисних робіт, на утримання комунальної установи «Малий груповий будинок» та комунальної установи «Центр надання соціальних послуг», на придбання подарунків дітям – сиротам, на поховання загиблих Захисників та Захисниць України, які здійснювали заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації та громадян без постійного місця проживання, надання одноразової матеріальної допомоги військовослужбовцям; культуру і мистецтво – 11358,6 тис. грн.

Видатки направлені на оплату праці працівників галузі, оплату енергоносіїв та комунальних послуг, поточне утримання закладів культури, проведення культурно-мистецьких заходів та покращення матеріально-технічної бази установ культури; фізичну культуру і спорт – 2558,7 тис. грн. Видатки направлені на утримання дитячо-юнацької спортивної школи та центру фізичної культури і спорту, а саме: оплату праці працівників, оплату енергоносіїв та комунальних послуг, інші поточні видатки; на органи управління – 46 321,3 тис. грн.

Видатки спрямовані на утримання виконкому Солонянської селищної ради, 5 самостійних відділів селищної та архівної установи «Трудовий архів Солонянської селищної ради»; на житлово-комунальне, дорожнє господарство та землеустрій направлено – 8818,9 тис. грн. Видатки направлені на проведення робіт по благоустрою населених пунктів громади, на поточні ремонти мереж вуличного освітлення, доріг комунальної власності, на вуличне освітлення населених пунктів громади, ліквідацію стихійних сміттєзвалищ, утримання кладовища та паркової зони, на розроблення проектів землеустрою та інші видатки; на іншу діяльність – 3544,4 тис. грн. Видатки були спрямовані на заходи з інформатизації, інші програми та заходи з економічної діяльності, мобілізаційні та інші заходи громадського порядку та безпеки, на рекультивацію полігону ТПВ, розроблення генерального плану с. Кам'яне та інші видатки; міжбюджетні трансферти – 11319,2 тис. грн, із них на підтримку сил безпеки та оборони – 9665,1 тис. грн (передано дотацію

районному бюджету Дніпровського району, субвенцію обласному бюджету на створення матеріального резерву та на виконання заходів програми забезпечення громадського порядку, субвенцію Святовасилівській сільській територіальній громаді, Новопокровській селищній територіальній громаді та Сурсько-Литовській сільській територіальній громаді на утримання місцевих пожежних команд, субвенцію державному бюджету на виконання програм соціально-культурного розвитку регіонів (Солонянському районному територіальному центру комплектування та соціальної підтримки, відділенню поліції №9 ДРУП ГУНП в Дніпропетровській області, 58 ДПРЧ ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області, 10 військовим частинам).

Кредиторська заборгованість станом на 01.01.2025 року за видатками загального та спеціального фондів відсутня.

Станом на 01 січня 2025 року у громаді нараховується 1771 активних платників податків, із них юридичних осіб – 716 та фізичних осіб – приватних підприємців – 1055 (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інформація щодо надходжень від бюджетоутворюючих платників податків до бюджету громади за 2024 рік

№ п/п	Платники податків	Всього сплачено платником до бюджету громади за 2024 рік, тис.грн	Питома вага в надходженнях до бюджету громади, %
1	СТОВ ВІКТОРІЯ, 30231948	6769,8	3,4
2	ТОВ АГРОСС+ 42067900	5188,3	2,6
3	ТОВ ГАЙДАМАЦЬКЕ 30740883	4961,8	2,5
4	ТОВ ДНІПРОВСЬКІ ЕНЕРГЕТИЧНІ ПОСЛУГИ 42082379	3953,5	2,0
5	ТОВ СЗ АГРОПОЛІМЕРДЕТАЛЬ 19314400	3760,6	1,9
6	ТОВ АГРО ІНТВЕСТ 30687867	3724,5	1,9
7	С/Г ТОВ ПРОГРЕС 25523259	3493,0	1,7
8	СТОВ АГРОМАЙСТЕР 32756371	3376,5	1,7

9	ТОВ ЗПВ СУПУТНИК 13455469	3279,8	1,6
10	ТОВ ПРОГРЕС-А 40126911	3059,3	1,5
11	ПП МАГ 31136463	2293,9	1,1
12	ТОВ ДАК 30011870	2252,9	1,1
13	ТОВ "АГРО-ОВЕН", 25522107	2011,0	1,0
14	СФГ ІНДАФІ 30482116	1403,5	0,7
15	ТОВ ОМЕГА 30982361 (ВАРУС)	1380,9	0,7
16	ТОВ КАПАРОЛ ДНІПРО 33811506	1378,2	0,7

Джерело: складено автором

Обсяг доходів бюджету селищної громади січень – червень за 2025 рік склав 199545,9 тис. грн, що становить 114,4 % до плану, із них по загальному фонду 110942,3 тис. грн, спеціальному фонду 10160,7 тис. грн та офіційних трансфертів 78442,9 тис. грн.

Власні доходи загального фонду виконані в обсязі 110942,3 тис. грн, що склало 122,4 % до плану звітного періоду, додатково отримано 20339,7 тис. грн. Відносно минулого року забезпечено приріст надходжень в сумі 26531,4 тис. грн, або на 31,4 %.

За всіма дохідними джерелами загального фонду бюджету селищної територіальної громади забезпечено виконання планових показників та позитивну динаміку надходжень. Найбільшими джерелами наповнення власних доходів загального фонду в звітному періоді є:

Дохідна частина бюджету по спеціальному фонду (без урахування міжбюджетних трансфертів) виконана в сумі 10160,7 тис. грн, із них основними джерелами надходжень є власні надходження бюджетних установ – 8256,8 тис. грн, екологічний податок – 21,6 тис. грн, кошти від продажу землі – 1259,1 тис. грн та кошти від приватизації майна – 623,2 тис. грн.

Крім власних доходів бюджет селищної територіальної громади отримав міжбюджетних трансфертів в сумі 78442,9 тис. грн, питома вага яких в загальному обсязі доходів складає 39,3 %. ВИДАТКИ Загальний обсяг

видатків бюджету територіальної громади за січень – червень 2025 рік становить – 188928,1 тис. грн, в тому числі: по загальному фонду – 157430,1 тис. грн, по спеціальному фонду – 31498,0 тис. грн.

Фінансові ресурси бюджету селищної територіальної громади, відповідно до наданих пропозицій головних розпорядників бюджетних коштів, в першу чергу спрямовувалися на виплату заробітної плати з нарахуваннями, оплату енергоносіїв та комунальних послуг, інші видатки бюджету відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 09 червня 2021 року № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» (зі змінами). Обсяг захищених видатків склав 139885,5 тис. грн, або майже 88,8 % від обсягу видатків загального фонду бюджету, із них: на заробітну плату з нарахуванням – 112003,1 тис. грн; на продукти харчування – 2312,5 тис. грн; на оплату комунальних послуг та енергоносіїв – 15825,3 тис. грн; на соціальне забезпечення – 3163,2 тис. грн; на поточні трансферти органам державного управління – 6581,4 тис. грн.; освіту – 126405,5 тис. грн, в тому числі за рахунок освітньої субвенції – 50570,7 тис. грн.

Найбільшу питому вагу у загальному обсязі видатків бюджету складає галузь освіти – 66,9 %. Видатки здійснювались на виплату заробітної плати, оплату енергоносіїв та комунальних послуг, підвіз учнів до місця навчання, харчування дітей, придбання модульного укриття, реконструкцію харчоблоку, на покращення матеріально-технічної бази закладів освіти та інші поточні і капітальні видатки; охорону здоров'я – 5892,4 тис. грн.

Видатки спрямовувалися за рахунок коштів місцевого бюджету на придбання медикаментів для забезпечення лікування хворих з хронічною нирковою недостатністю, придбання медикаментів, реактивів та тестів, придбання спеціального харчування для дітей хворих на фенілкетатурию, на оплату енергоносіїв та забезпечення медикаментами пільгової категорії населення, виплату пільгових пенсій; соціальний захист та соціальне забезпечення – 10015,4 тис. грн. Видатки спрямовані на виплату матеріальної

допомоги населенню, на компенсаційні виплати за пільговий проїзд окремих категорій населення залізничним транспортом, на виплату компенсації за надання соціальних послуг, на організацію та проведення громадських робіт, на утримання комунальної установи «Малий груповий будинок» та комунальної установи «Центр надання соціальних послуг», на придбання подарунків дітям – сиротам, на поховання загиблих Захисників та Захисниць України, які здійснювали заходи із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації та громадян без постійного місця проживання, надання одноразової матеріальної допомоги військовослужбовцям, виплату заробітної плати фахівцю із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб; культуру і мистецтво – 4898,6 тис. грн. Видатки направлені на оплату праці працівників галузі, оплату енергоносіїв та комунальних послуг, поточне утримання закладів культури; фізичну культуру і спорт – 1113,2 тис. грн.

Видатки направлені на утримання дитячо-юнацької спортивної школи та центру фізичної культури і спорту, а саме: оплату праці працівників, оплату енергоносіїв та комунальних послуг, інші поточні видатки; на органи управління – 23302,7 тис. грн. Видатки спрямовані на утримання виконкому Солонянської селищної ради, 5 самостійних відділів селищної та архівної установи «Трудовий архів Солонянської селищної ради»; на житлово-комунальне, дорожнє господарство та землеустрій направлено – 4696,3 тис. грн. Видатки направлені на проведення робіт по благоустрою населених пунктів громади, на поточні ремонти мереж вуличного освітлення, доріг комунальної власності, на вуличне освітлення населених 7 пунктів громади, ліквідацію стихійних сміттєзвалищ, утримання кладовища та паркової зони, на розроблення проектів землеустрою та інші видатки; на іншу діяльність – 503,6 тис. грн.

Видатки були спрямовані на заходи з інформатизації, інші програми та заходи з економічної діяльності, мобілізаційні та інші заходи громадського порядку та безпеки, на рекультивацію полігону ТПВ та інші видатки;

міжбюджетні трансферти – 12100,4 тис. грн, із них на підтримку сил безпеки та оборони – 8472,3 тис. грн (передано субвенцію обласному бюджету: на створення матеріального резерву – 71,3 тис. грн, на екстрену медичну допомогу – 70,0 тис. грн, на співфінансування на придбання шкільних автобусів – 760,0 тис. грн та на виконання заходів програми забезпечення громадського порядку – 2014,0 тис. грн, субвенцію Святовасилівській сільській територіальній громаді – 350,0 тис. грн, Новопокровській селищній територіальній громаді – 300,0 тис. грн та Сурсько-Литовській сільській територіальній громаді – 62,8 тис. грн на утримання місцевих пожежних команд, субвенцію державному бюджету на виконання програм соціальнокультурного розвитку регіонів (Солонянському районному територіальному центру комплектування та соціальної підтримки – 336,7 тис. грн, відділенню поліції №1 ДРУП ГУНП в Дніпропетровській області – 685,6 тис. грн, 58 ДПРЧ ГУ ДСНС України у Дніпропетровській області – 250,0 тис. грн, 22 військовим частинам – 7200,0 тис. грн). Кредиторська заборгованість станом на 01.07.2025 року за видатками загального та спеціального фондів відсутня.

2.2 Аналіз використання HR-інструментів у громадах

Дослідження проведене у підрозділі 2.1 доцільно інтерпретувати у контексті HR-маркетингу

- Населення 25 тисяч означає, що потенційний кадровий ресурс громади — не надзвичайно великий. Це означає конкуренцію за кваліфіковані кадри, можливо, потребу залучення зовні або орієнтацію на підготовку молоді.
- Площа 295 км² — досить значна територія: логістика, доступність, відстані між населеними пунктами можуть впливати на кадрові рішення (наприклад, як мотивувати працівників, які живуть в сільській місцевості чи віддалено).

- Бюджет ~144 млн грн (хоч дані широкі) вказує на фінансові рамки громади: ресурси на HR-ініціативи можуть бути обмежені, тому HR-маркетинг має бути адаптований до можливостей.

- Середній вік смертей 38 років — цей показник сам по собі не означає кадрову статистику, але він показує соціальний стан громади, що може впливати на очікування працівників, мотивацію, вікову структуру кадрів.

Чисельність постійного населення станом на 2024 рік складає 26 137 осіб, у тому числі міське — 7 686 осіб (29 %), сільське – 18 451 осіб (71%). Щільність населення — 30 осіб на 1 км². Для статевої структури населення громади залишається характерною стабільна перевага жінок. На початок року їх було на 2802 особи більше, ніж чоловіків.

З 2020 рік населення Солонянського громади поступово зменшується. Зміни чисельності населення громади є результатом впливу трьох чинників: війни природного приросту населення та сальдо міграції. Зменшення населення за останні 5 років пояснюється, в першу чергу, природними чинниками. Протягом усіх останніх років народжуваність була нижче смертності, що спричинило від'ємний приріст населення. Природне скорочення населення може мати негативні наслідки для розвитку громади: зменшення кількості осіб працездатного віку, зростання демографічного навантаження на працюючого.

Найбільшим населеним пунктом за кількістю мешканців є адміністративний центр громади смт. Солоне - 7686 осіб та с. Сурсько-Михайлівка - 2539 осіб. Поряд з цим в громаді наявні малочисельні населені пункти з кількістю мешканців до 50 осіб, а саме с. Петро-Свистунове, с. Антонівка, , с. Любов, с. Кам'яно-Зубилівка, с. Гроза, с. Червонокам'яне, с. Новотернуватівка, с. Новотарасівка, с. Вишневе, Олексіївка, що складає лише 20 % від загальної кількості населених пунктів громади.

На кінець 2023 року рівень зареєстрованого безробіття по Солонянській селищній громаді склав 17,3%, що в 2 рази перевищує рівень безробіття по Дніпровській області (8,5%) і в 1,7 рази - по Україні (10,1%). Кількість жителів

селищної територіальної громади, що шукають роботу і бажають працювати (за методологією Міжнародної організації праці) складає 750 чоловік.

Загалом більшість дорослих членів сімей мають вищу освіту – 40%, професійно-технічну – 18%, середньо-спеціальна 20 %, середньо спеціальну освіту – 16%. Іншу, а саме неповну вищу, неповну середню чи початкову освіту мають менше – 10%. Як бачимо більшість мешканців у громаді складають люди працездатного віку - 43% або ж 12804 ос., молодшого за працездатний вік - 21% або 6112 ос. та старшого за працездатний вік -20% або 5881 осіб. Що є досить непоганим показником, особливо враховуючи сучасні демографічні тенденції.

Тож, якщо така тенденція буде зберігатися і надалі, це може надати громаді додаткового ресурсу для подальшого розвитку.

Щодо природного руху населення Солонянської громади, слід зазначити, що громада не є виключенням в розрізі основних демографічних процесів, які притаманні Дніпропетровській області та країні в цілому. Тож, в Солонянській громаді зберігається від'ємний природний приріст. Проте слід зазначити, що в порівнянні з показниками 2020 року, у 2024 році відмічається зменшення цього показника на 42%.

Таким чином, орієнтація навчання на потреби органів влади є основним фактором розвитку сучасної системи професійної підготовки посадових осіб органу місцевого самоврядування. Зміст професійної діяльності посадової особи є вихідним стосовно його професійної компетентності, а професійна компетентність – щодо змісту професійної підготовки [48].

Система підготовки, перепідготовки, спеціалізації і підвищення кваліфікації посадових осіб є цілеспрямованою й чітко організованою сукупністю елементів (кожен з яких виступає правовим інститутом і складною підсистемою), вся діяльність яких спрямована на забезпечення державних органів необхідною кількістю високопрофесійних та всебічно підготовлених кадрів, які володіють сучасними науково-практичними знаннями, навичками та уміннями, котрі здатні до ефективного здійснення цілей та функцій правової

держави в своїй практичній діяльності [32].

До основних принципів підвищення професійної компетенції в ОМС можна віднести: доступність професійного навчання й забезпечення різних його форм; - спрямування навчання та діяльності на забезпечення державного суверенітету, прав і свобод людини, зміцнення громадської злагоди в Україні; гуманність і справедливість, неперервність та наступність професійного навчання; фахового удосконалення вмінь, знань протягом роботи в органах місцевого самоврядування; науковість та компетентність; випереджальний характер професійного навчання; формування професійної честі, ініціативності, відданості справі служіння народові України, високої моральності; формування високої культури поведінки, правової культури; формування здатності впроваджувати в життя цінності демократії, правової, соціальної держави та громадського суспільства тощо [10].

Завданням професійного навчання посадових осіб є забезпечення високого рівня ефективності, набуття та удосконалення професійних знань, вмінь та навичок, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для здійснення ефективної діяльності. До основних напрямів розвитку професійної підготовки посадових осіб можна віднести: систематичне оновлення змісту освітньо-професійних програм, з врахуванням освітніх потреб, їх профілів професійної компетентності посад в органах місцевого самоврядування; забезпечення практичної спрямованості навчального процесу.

Відповідно з Положенням про систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації держслужбовців та посадових осіб ОМС [66], підвищення кваліфікації має бути безперервним процесом. Пріоритетним напрямом удосконалення системи навчання посадових осіб місцевого самоврядування є забезпечення їх професійного зростання протягом служби в органах місцевого самоврядування. Однак на сьогодні відсутні науково-обґрунтовані рекомендації стосовно порядку й механізмів забезпечення безперервності навчання.

Впровадження та забезпечення систематичності і наступності безперервного навчання, дасть можливість не тільки підвищити ефективність діяльності кадрів сфери державного управління, а й створити відповідні умови для формування сучасної, орієнтованої на потреби громадян системи професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. Однак, сучасна система підвищення кваліфікації має ряд проблем, які пов'язані з недосконалістю нормативно-правової бази, невідповідністю періодичності навчання швидким темпам змін та зростаючим вимогам до рівня професіоналізму посадових осіб, недостатньою спрямованістю навчання на формування їх професійної компетентності.

Посадові особи Солонянської територіальної громади активно беруть участь у курсах підвищення кваліфікації за відповідними програмами (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Інформація Солонянської територіальної громади про кількість осіб, які будуть навчатися на курсах підвищення кваліфікації за відповідними програмами

№ п/п	Назва програми	Кількість осіб
1. Загальні професійні (сертифікатні) програми		
1.1	з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності	1
2. Загальні короткострокові програми		
2.1	підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування	4
2.2	з питань стратегічного управління та планування	3
2.3	з питань запобігання корупції та забезпечення доброчесності	5
2.4	з питань дотримання прав людини та протидії дискримінації	2
2.5	з питань комунікації та взаємодії	2
2.6	з питань європейської інтеграції	2
2.7	з питань інформаційної безпеки	3
2.8	з питань управління публічними фінансами	2
2.9	з питань екологічного управління	1

Джерело: складено автором на основі даних Солонянської територіальної громади

Впродовж навчання слухачі беруть участь у тематичних дискусіях, навчальних тренінгах, вирішенні ситуативних управлінських завдань, які проводяться відповідно до практико-орієнтованих професійних програм та програм тематичних короткострокових семінарів, розроблених на засадах сучасних інноваційних підходів стосовно підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів сфери публічного управління та адміністрування із урахуванням тренінгової складової.

Програми навчання спрямовані на розвиток професійної компетентності посадових осіб органів місцевого самоврядування, вироблення вмінь і навичок, необхідних для забезпечення ефективного публічного управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях, впровадження системних реформ, що відповідають європейським стандартам і принципам належного державного врядування.

Одним із способів підвищення професійного рівня посадової особи також є самоосвіта, яка найефективніше сприятиме самовдосконаленню, самореалізації особистості, зробить її активним учасником власної безперервної освіти та побудови особистої кар'єри, запобігатиме професійній деформації, дасть змогу досягти високої професійної мобільності.

Організація самоосвіти передбачає: планування державними органами та організаціями процесу самоосвіти; безпосереднє вивчення та засвоєння кадрами інформаційно-освітніх матеріалів у сфері управління; оцінку рівня підготовки, досягнутої в процесі самоосвіти.

За результатами професійного навчання посадовим особам місцевого самоврядування та державним службовцям, нараховуються кредити ЄКТС, котрі підлягають обліку. Підвищення рівня професійної компетентності держслужбовців має проводитися впродовж проходження служби, а підвищення кваліфікації – не частіше одного разу на 3 роки. Необхідність професійного навчання держслужбовця визначається його безпосереднім

керівництвом, а також відділом кадрового забезпечення за результатами проведеного оцінювання службової діяльності.

Стимулювання службовців органу місцевого самоврядування до підвищення професіоналізму є позитивним впливом відповідних суб'єктів (керівника, посадової особи та інших) на інтереси, потреби, свідомість та поведінку працівника, що спонукають до постійного професійного розвитку та вдосконалення, дозволяє підвищити ініціативу та відповідальність працівників місцевого самоврядування в контексті пошуку й реалізації можливостей для самонавчання та саморозвитку, формування нової якості організаційної культури, яка б зацікавлювала у налагодженні взаємодії щодо використання прогресивних методів професіоналізації.

Функціональну діяльність щодо реалізації цілей і завдань Солонянської територіальної громади в рамках організаційної структури здійснюють її працівники в кількості 89,5 штатних одиниць (51 посадових особи, з них 12 осіб - керівники, 17 службовці та 21 особа технічний персонал).

Рішенням Солонянської територіальної громади від 19 грудня 2024 року №2247-49VIII «Про затвердження структури і штатної чисельності апарату виконавчого комітету Солонянської селищної ради (Додаток Б та табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Структура і штатна чисельність апарату виконавчого комітету
Солонянської селищної ради станом на 01.02.2025р.**

№ п/п	Назва структурного підрозділу і посади	Кількість штатних одиниць
1	Керівництво	27,5
2	Відділ організаційно-кадрової роботи, діловодства та контролю	4
3	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	6
4	Відділ земельних відносин	5
5	Відділ комунальної власності	2
6	Юридичний відділ	3
7	Відділ містобудування, архітектури та ЖКГ	4

8	Відділ з питань цивільного захисту, мобілізаційної, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами	3
9	Відділ державної реєстрації	4
10	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	7
11	Відділ цифрової трансформації та комунікацій	3
12	Відділ проєктного менеджменту та євроінтеграції	2
13	Обслуговуючий персонал	19
	ВСЬОГО	89,5

Джерело: складено автором

Згідно з даними наведеними в табл. 2.4 доцільно зробити висновки, що апарат виконавчого комітету Солонянської селищної ради, який включає 89,5 штатних одиниць, є ключовим елементом управлінської структури громади, що забезпечує реалізацію функцій місцевого самоврядування, надання адміністративних послуг, координацію галузей життєдіяльності громади та стратегічне планування.

1. Керівництво – 27,5 штатних одиниць. Це найбільша за чисельністю категорія, що включає голову громади, заступників, керівників структурних підрозділів. Така чисельність є виправданою з огляду на широку функціональну відповідальність, яка включає не лише загальне управління, а й стратегічне планування, координацію міжвідомчих напрямів, взаємодію з органами влади, міжнародними партнерами та громадськістю.

2. Функціональні відділи – 43 штатні одиниці. Виконавчий апарат включає низку функціональних відділів, які охоплюють ключові напрями управління громадою:

- Організаційно-кадровий відділ (4) – виконує кадрову роботу, діловодство та контроль. Це критично важливий підрозділ у контексті HR-маркетингу, адже саме він забезпечує реалізацію кадрової політики.

- Бухгалтерія (6) – ведення фінансово-бюджетної документації та звітності.

- Відділ земельних відносин (5) – займається регулюванням землекористування, що є актуальним для сільськогосподарських територій.
- Юридичний відділ (3) – забезпечує правову підтримку, юридичний супровід діяльності ради.
- Відділ ЖКГ, архітектури, містобудування (4) – координує інфраструктурний розвиток, ремонтні роботи, благоустрій.
- ЦНАП (7) – центр надання адміністративних послуг – один з ключових сервісних підрозділів, що взаємодіє з громадянами.
- Відділ цифрової трансформації (3) – відповідає за цифровізацію послуг, що є пріоритетом сучасної реформи децентралізації.
- Проектний менеджмент та євроінтеграція (2) – свідчить про стратегічну орієнтацію громади на грантові програми та залучення зовнішнього фінансування.

Кількісний склад кожного підрозділу є достатнім для виконання базових функцій, однак при розширенні повноважень (наприклад, у напрямі розвитку HR-маркетингу чи цифрових сервісів) може потребувати посилення.

3. Відділи спеціального призначення – 7 штатних одиниць. Відділ цивільного захисту, мобілізації та взаємодії з правоохоронними органами (3). Відділ державної реєстрації (4). Ці структурні одиниці відіграють важливу роль в умовах воєнного стану, а також у правовій та безпековій площині діяльності громади.

4. Обслуговуючий персонал – 19 одиниць. Обслуговуючий персонал забезпечує функціонування адміністративних приміщень, логістику, технічну підтримку тощо. Ураховуючи розмір громади та масштаби роботи апарату, така чисельність є обґрунтованою.

Структура та штатна чисельність апарату виконавчого комітету Солонянської селищної ради є збалансованими відповідно до функціональних потреб громади. Наявність окремих відділів, орієнтованих на цифрову трансформацію, євроінтеграцію, кадрову роботу свідчить про поступову

адаптацію громади до сучасних викликів публічного управління.

У контексті HR-маркетингу особливу увагу заслуговує організаційно-кадровий відділ, який виступає як основна ланка в реалізації кадрової політики. Водночас, загальна структура апарату створює передумови для впровадження сучасних HR-інструментів: як у частині залучення персоналу, так і розвитку внутрішнього бренду роботодавця громади.

Для Солонянської територіальної громади характерний досить стабільний кадровий склад (навіть голова вже 30 років займає посаду). Кількість працівників із стажем роботи більше 5 років складає 36%, від 3 до 5 років – 44 %, а від 1 до 3 років – 20%. Останнім часом відбувається часткове оновлення кадрів, через те, що питома вага молодих спеціалістів збільшується, а частка посадових осіб у старших вікових групах зменшується. Так, середній вік працівників міської ради у 2024 році становив: чоловіків – 50 років, жінок – 47 років. Позитивним фактором є те, що більша частина працівників Солонянської територіальної громади перебуває у віці до 50 років.

Слід зазначити, що важливим елементом системи мотивації працівників Солонянської територіальної громади є механізм присвоєння рангів посадовим особам місцевого самоврядування. Ця система передбачена законодавством України (Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування») і має ключове значення для формування статусної, кар'єрної та фінансової мотивації працівників.

Ранг, який присвоюється працівникові, визначає його місце у внутрішній ієрархії органу влади, а також має прямий вплив на:

- розмір заробітної плати (оклад, надбавки);
- перспективу кар'єрного зростання;
- авторитет у професійному середовищі;
- визначення рівня відповідальності та повноважень.

У контексті Солонянської селищної ради ранги виконують роль нематеріального стимулу, який доповнює базову заробітну плату. В умовах

обмеженого бюджету, коли можливість значного підвищення зарплат є обмеженою, присвоєння чергового рангу або дострокове підвищення рангу може слугувати важливим інструментом морального і статусного заохочення.

Водночас, варто враховувати, що механічне присвоєння рангів без реального наповнення змістом (через оцінку ефективності, досягнення, відповідальність) може знизити мотиваційний потенціал цієї системи. Тому в рамках удосконалення HR-політики Солонянської громади доцільно пов'язати присвоєння рангів із системою оцінювання результатів праці, участю в професійному розвитку та ступенем залученості до управлінських процесів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Категорії посадових осіб місцевого самоврядування та відповідні
ранги**

Категорія посади	Можливі ранги	Приклади посад
1 категорія	3, 2, 1	Селищний голова, голова обласної ради
2 категорія	5, 4, 3	Секретар селищної ради, перший заступник/заступник голови
3 категорія	7, 6, 5	Керуючий справами виконкому, керівники самостійних структурних підрозділів
4 категорія	9, 8, 7	Заступники керівників відділів, спеціалісти-експерти
5 категорія	11, 10, 9	Головні спеціалісти апарату ради, відділів
6 категорія	13, 12, 11	Провідні спеціалісти, спеціалісти I категорії
7 категорія	15, 14, 13	Спеціалісти II категорії, технічні працівники органу місцевого самоврядування

Джерело: складено автором

Крім того, чітка система рангів формує відчуття справедливості та прозорості в кадровій політиці громади. Працівники розуміють, які критерії

впливають на їхнє кар'єрне просування, що сприяє зростанню довіри до керівництва.

2.3 Оцінка ефективності використання персоналу та особливості HR маркетингу в Солоняській територіальній громаді

Для оцінки ефективності використання персоналу (людського ресурсу) громади використаємо такі показники:

- Загальна штатна чисельність апарату виконавчого комітету громади — 89,5 штатних одиниць (станом на 01.02.2025).
- Видатки на утримання апарату управління як частка доходів загального фонду громади — 22,2 % (за даними за 2021 рік) для Солонянської ТГ.
- Питома вага заробітної плати у видатках загального фонду — 70,8 % для Солонянської ТГ.
- Доходи на одного мешканця громади: 8 744 грн (за четвертий квартал 2024 р).

Показник 1: Видатки на утримання апарату / доходи загального фонду
Оскільки видатки на утримання апарату становлять 22,2 % доходів, це означає, що на кожну гривню доходів громади приблизно 0,222 грн іде на утримання управлінського апарату.

Показник 2: Заробітна плата у видатках апарату
Якщо заробітна плата — 70,8 % видатків апарату — це значить, що з коштів, спрямованих на утримання апарату, більше двох третин складає заробітна плата. Це свідчить про те, що кадрові витрати є суттєвими.

Показник 3: Штатна чисельність на одного мешканця
Якщо припустити населення громади ~ 25 000 осіб (для прикладу), то 89,5 штатних одиниць означають ~ 1 штатна одиниця на ~ 279 мешканців.

$$25\ 000 \div 89,5 \approx 279$$

Це дає уявлення про «щільність» кадрового апарату щодо населення:

- Відсоток 22,2 % є нижчим за деякі інші громади (наприклад, середній по області 25,03%). Це свідчить про те, що громада відносно економно утримує управлінський апарат.

- Висока частка зарплати (70,8 %) означає, що менша доля коштів залишається на інші витрати (матеріали, розвиток, навчання персоналу тощо). З цього випливає, що можливості для навчання, підвищення кваліфікації чи внутрішнього HR-маркетингу можуть бути обмежені без додаткових ресурсів.

- Показник штатної чисельності на мешканця (~1:279) — це орієнтовний показник, який можна порівняти з аналогічними громадами для оцінки, чи громада має оптимальну чисельність. Якщо інші громади мають, наприклад, 1:200 — то можна зробити висновок, що Солонянська має менше штатів на мешканця і потенційно більш ефективна; або навпаки, якщо 1:350 — то кадрового ресурсу може не вистачати.

З точки зору HR-маркетингу в громаді звертаємо увагу на такі аспекти:

- Залучення: наскільки громада використовує сучасні канали (соцмережі, веб-сайт, кар'єрні сторінки) для залучення працівників.

- Утримання: наявність системи мотивації, розвитку, кар'єрного росту, ранжування працівників (ранги) — як нематеріальної мотивації.

- Ефективність кадрового ресурсу: відношення продуктивної діяльності (кількість послуг, кількість адміністративних процедур, які виконують працівники) до витрат на персонал.

Якщо витрати на утримання апарату управління становлять 22,2 % від доходів, і припустимо доходи становили, наприклад, 100 млн грн, то витрати на утримання апарату ~ 22,2 млн грн. Якщо штатна чисельність 89,5 одиниць, то витрати на одну штатну одиницю приблизно:

$$22\ 200\ 000 \text{ грн} \div 89,5 \approx 248\ 000 \text{ грн на одну штатну одиницю}$$

на рік

Такий показник дає змогу порівнювати ефективність з іншими громадами або встановити цільові нормативи для майбутнього (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Ефективність кадрового забезпечення громади (прикладні розрахунки)

Показник	Значення	Примітка
Загальна чисельність населення громади	25 000 осіб	Орієнтовно
Штатна чисельність апарату	89,5 одиниць	З додатку Б
Навантаження: кількість мешканців на 1 штатну одиницю	279	$25\,000 \div 89,5$
Доходи загального фонду (умовно)	100 000 000 грн	Для прикладу
Видатки на утримання апарату (22,2 % від доходів)	22 200 000 грн	За даними порталу «Децентралізація»
Середні річні витрати на 1 штатну одиницю	248 045 грн	$22\,200\,000 \div 89,5$
Питома вага заробітної плати у видатках на апарат	70,8 %	За офіційною інформацією
Обсяг видатків на зарплати персоналу	15 717 600 грн	$22\,200\,000 \times 0,708$

Джерело: складено автором

Сильні сторони та виклики:

- Сильна сторона: низька питома вага утримання апарату порівняно з областю — ефективне використання ресурсу.
- Виклик: велика частка зарплати означає менший простір для інвестицій в розвиток персоналу. Для HR-маркетингу важливо, щоб були ресурси для навчання, брендингу, залучення молоді.
- Виклик: якщо чисельність працівників (1:279) значно нижча ніж у порівнянних громадах, то є ризик перевантаження кадрів, що може впливати на задоволеність, плинність кадрів, відток молодих спеціалістів (табл. 2.7).

Порівняння з середніми показниками по області (умовно)

Показник	Солонянська ТГ	Середній по області	Висновок
Видатки на утримання апарату, %	22,2 %	25,0 %	Менші — ефективніше використовуються
Зарплата у структурі видатків, %	70,8 %	65,0 %	Вища — менше витрат на розвиток
Штатних одиниць на 1 тис. мешканців	3,58	4,5	Менше — можливе перевантаження кадрів

Джерело: складено автором

На підставі аналізу можна запропонувати такі рекомендації:

1. Розробити систему оцінки працівників, що враховує їх ефективність, залученість, результати. Пов'язати ранги та просування з цією системою.
2. Збільшити інвестиції у розвиток персоналу (тренінги, обмін досвідом, внутрішні програми наставництва), щоб зменшити ризик вигорання і підвищити привабливість громади як роботодавця.
3. Активізувати зовнішній HR-маркетинг: створити кар'єрний розділ на сайті громади, використовувати соцмережі, відеоісторії працівників, показувати можливості розвитку, переваги роботи в громаді.
4. Запровадити моніторинг ефективності на одну штатну одиницю (кількість наданих послуг, адміністративних процедур, взаємодій з громадянами) і встановити нормативи продуктивності.
5. Планувати кадрову «подушку» для майбутнього росту: враховуючи потенційний збільшення навантаження (цифровізація, нові послуги), рекомендується переглянути штатну чисельність і провести аналіз професійних потреб (скільки молодих спеціалістів, ІТ-спеціалістів, відділ комунікацій тощо).

В сучасних умовах місцеві органи влади дедалі активніше використовують цифрові інструменти для взаємодії з громадянами,

підвищення прозорості діяльності та ефективності надання адміністративних послуг. Солонянська селищна територіальна громада також впроваджує низку інформаційних технологій, спрямованих на покращення комунікацій із жителями та оптимізацію внутрішніх процесів управління.

Одним із основних елементів цифрової комунікації є офіційний веб-сайт Солонянської громади (рис. 2.1), який постійно розробляється та оновлюється для забезпечення доступності інформації про діяльність органів місцевого самоврядування, публічні рішення, новини та події громади. На сайті розміщується ключова інформація для громадян, включно з контактами, графіком прийому, регламентами та профілем громади, що сприяє прозорості та відкритості діяльності влади. Солонянська громада.

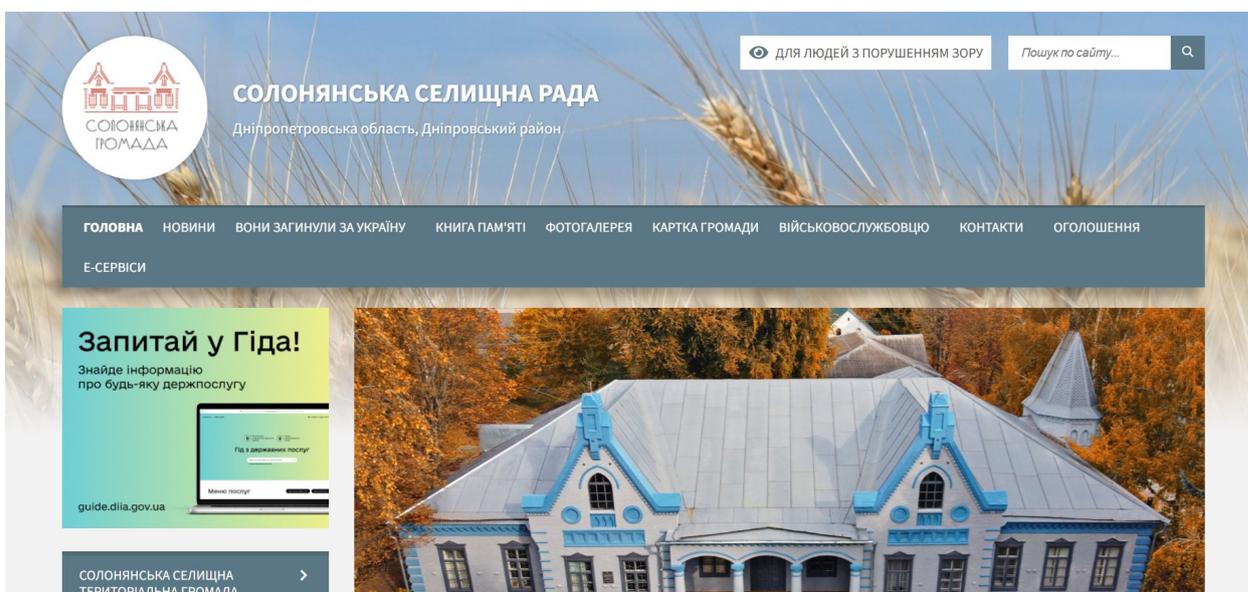


Рис. 2.1 Офіційний веб-сайт Солонянської громади

Джерело: [17]

Офіційний веб-сайт Солонянської селищної громади виступає центральною платформою цифрових комунікацій між місцевою владою та громадськістю, забезпечуючи доступ до інформації, сервісів та електронних послуг для мешканців та зацікавлених користувачів Інтернету. Він розміщений за адресою *solonyanska-gromada.gov.ua* і містить численні розділи, спрямовані на підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування та оптимізацію комунікації з громадянами.

Структура та зміст веб-сайту:

Сайт має широке меню з багатьма тематичними розділами, що охоплюють:

- Основну інформацію про громаду, її історію, склад та інфраструктуру.
- Інформацію про діяльність селищної ради, зокрема структуру, повноваження, звіти селищного голови та регламенти роботи.
- Розділи для інвестора (інвестиційні проєкти, міжнародна співпраця, портфоліо розвитку).
- Публічні документи, рішення виконавчого комітету, регуляторні акти та проєкти рішень.
- Блок «Відкриті дані» з бюджетними запитами, звітами та іншою фінансовою інформацією.
- Розділ «Громадські обговорення» із доступом до платформи для консультацій з громадськістю.

Ця структура дозволяє користувачам швидко орієнтуватися у публічній інформації, знаходити актуальні новини та офіційні документи, а також зручно отримувати необхідні дані про роботу органів місцевого самоврядування.

Сайт громади інтегрує кілька сучасних електронних сервісів, що значно підвищують рівень взаємодії між владою і мешканцями:

- Електронні петиції — можливість створювати та підписувати петиції для впливу на рішення місцевої влади.
- Система електронних звернень громадян — спрощує подання запитів та звернень до адміністрації.
- OpenBudget та інтеграція з платформою *ProZorro* — доступ до бюджету громади, планів закупівель і прозорого фінансового обліку.
- Електронна черга в дитячі садки — онлайн-подача та перевірка стану заявки для батьків.

Ці інструменти забезпечують адекватну двосторонню взаємодію, коли громадяни можуть не тільки отримувати інформацію, а й впливати на рішення влади у цифровому форматі.

Розділ сайту також містить перелік інтегрованих державних електронних сервісів, серед яких сервіси Міністерства соціальної політики, Пенсійного фонду, Державної податкової служби, Держгеокадастру та інших. Також є станція моніторингу якості повітря з даними про екологічні показники.

Це сприяє централізації доступу до послуг та інформації і робить веб-сайт громади не лише інформаційним майданчиком, але й єдиним порталом для роботи з електронними послугами.

Розділ «Новини» регулярно оновлюється та містить повідомлення про роботу виконкому, заходи у громаді, події та інші актуальні оновлення діяльності органів місцевого самоврядування. Це дозволяє мешканцям оперативного дізнаватися про важливі рішення та суспільні події.

Офіційний веб-сайт Солонянської селищної громади виконує важливу комунікаційну функцію: забезпечує інформаційну відкритість та доступність даних про діяльність органів влади; інтегрує електронні сервіси, що спрощують контакт громадян із муніципалітетом; сприяє зворотному зв'язку та участі мешканців у житті громади.

Такий функціонал веб-ресурсу демонструє, що Солонянська громада використовує сучасні інформаційні технології для комунікації, підвищення прозорості діяльності та залучення громадян до управлінських процесів.

Оцінка ефективності офіційного веб-сайту Солонянської селищної громади наведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності офіційного веб-сайту Солонянської селищної громади

Критерій оцінки	Опис	Оцінка	Коментар
-----------------	------	--------	----------

		(1–5)	
Інформаційна відкритість	Наявність актуальних новин, звітів, рішень, бюджету	5	Регулярне оновлення новин, відкриті документи, доступна бюджетна інформація
Зручність навігації	Логічна структура сайту, швидкий доступ до основних розділів	4	Меню зрозуміле, але деякі розділи містять надлишкову інформацію
Доступність електронних сервісів	Можливість подання звернень, петицій, запису в дитсадок тощо	5	Реалізовані ключові онлайн сервіси для громадян
Зворотній зв'язок з громадянами	Форми звернення, петиції, обговорення, контакти	4	Є форми зворотного зв'язку, проте відсутній онлайн-чат або гаряча лінія
Мультимедійність та інтеграція з соцмережами	Фото/відео матеріали, посилання на соцмережі	3	Наявність базових матеріалів, але слабка інтеграція з Facebook/YouTube
Мобільна адаптація	Зручність користування на смартфонах	4	Адаптація є, проте окремі блоки відображаються не повністю
Інклюзивність	Наявність функцій для маломобільних та слабоворих	3	Стандартна доступність, відсутні функції масштабування, озвучування
Інтерактивність	Голосування, опитування, обговорення проектів	4	Є можливість брати участь у громадських обговореннях

Джерело: складено автором самостійно

Загальна середня оцінка: 4,0 / 5

Солонянська громада впровадила низку електронних сервісів, які полегшують доступ жителів до публічних послуг та інформації. Серед таких технологій:

- чати-боти (Chat-bot) — автоматизовані помічники для швидкого отримання відповідей на типові запити громадян; Опендатабот
- розумний кол-центр ЦНАП — система оптимізації телефонних звернень та консультацій громадян у Центрі надання адміністративних послуг; Опендатабот

- платформи консультацій з громадськістю (e-Dem) — цифрові майданчики для взаємодії влади та мешканців; Опендатабот
- сервіси моніторингу якості повітря та екологічних показників (з використанням сучасних сенсорних технологій), що підвищують рівень інформування мешканців про стан довкілля; Опендатабот
- міжсекторні електронні сервіси (ДПС, МВС, Пенсійний фонд та інші інтегровані сервіси), що дозволяють громадянам користуватися державними послугами в одному місці; Опендатабот

Ці цифрові рішення сприяють не лише оперативному доступу до інформації, але й підвищенню залученості громадян у процес управління та прийняття рішень.

До комунікаційної політики входить активне використання офіційних сторінок у соціальних мережах.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У ході дослідження сучасного стану HR-маркетингу в об'єднаних територіальних громадах України було виявлено, що питання побудови ефективної системи маркетингу персоналу лише починає формуватися в практиці місцевого самоврядування. Незважаючи на зростаючу увагу до гуманітарного потенціалу громад, більшість ОТГ усе ще мають низький рівень системності у підходах до залучення, утримання і мотивації працівників через маркетингові комунікації.

Проведений аналіз свідчить, що HR-маркетинг у громадах здебільшого представлений фрагментарними діями, без чіткої стратегії та інтеграції зі загальною політикою розвитку органів місцевого самоврядування. Часто у громадах відсутні окремі інструменти корпоративного брендингу, стандартизовані процедури залучення персоналу, прозорі комунікаційні

повідомлення для майбутніх і поточних співробітників.

З'ясовано, що основні виклики, з якими стикається сфера HR-маркетингу в ОТГ, включають: низький рівень впровадження цифрових комунікаційних технологій; обмежене використання соціальних мереж та професійних платформ для побудови іміджу роботодавця; відсутність узгоджених КРІ та систем моніторингу ефективності HR-комунікацій; недостатній рівень залучення мешканців та потенційних кандидатів до процесів кадрового планування.

Аналіз практик ОТГ в Україні виявив, що громади, які вже впроваджують сучасні IT-інструменти (наприклад, мобільні застосунки, чат-боти, інтерактивні сайти для звернень), мають вищу ступінь залученості громадян у життя громади, краще сприймаються як сучасні, відкриті та орієнтовані на потреби людей структури. Це безпосередньо впливає на формування позитивного HR-бренду та мотивує фахівців розглядати службу в такій громаді як привабливу кар'єрну опцію.

Соціальні мережі та цифрові платформи значною мірою впливають на поширення інформації про вакансії, умови праці та сучасні формати взаємодії з персоналом. У громадах, що активно використовують Facebook, Telegram, Instagram, спостерігається краща динаміка залучення талантів та підвищення рівня довіри з боку мешканців.

Вивчення міжнародного досвіду та передових практик показало, що ефективний HR-маркетинг включає в себе такі компоненти, як: розбудова HR-бренду на всіх комунікаційних майданчиках; активна присутність у професійних мережах (LinkedIn, профільні платформи); системна взаємодія з університетами та навчальними закладами; запровадження програм професійного розвитку та освітніх сертифікацій.

На основі виявлених проблем та успішних практик запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на модернізацію HR-маркетингу в ОТГ, серед яких — впровадження нових IT-рішень (мобільні додатки, чат-боти, інтерактивні платформи), створення та просування корпоративного HR-

порталу, а також побудова механізмів вимірювання ефективності комунікацій із застосуванням відповідних КРІ.

Отже, результати аналізу підтверджують, що сучасні технології та цифрові інструменти є важливим ресурсом для підсилення HR-маркетингу у громадах, а стратегічно побудована система маркетингу персоналу здатна значно покращити якість кадрової політики, підвищити рівень професійної компетентності працівників та сприяти сталому соціально-економічному розвитку об'єднаних територіальних громад України.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-МАРКЕТИНГУ В СОЛОНЯНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

3.1 Основні виклики у впровадженні HR-маркетингу

У сучасних умовах соціальні мережі відіграють важливу роль не лише у просуванні бренду чи комунікації з громадянами, але й у формуванні ефективної системи HR-маркетингу (маркетингу персоналу) у публічному секторі. Солонянська селищна громада активно використовує соціальні платформи як інструмент для взаємодії з мешканцями, а також для залучення, мотивації і утримання співробітників. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри, залученості та прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. [17]

Соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube) виступають ефективним каналом для розбудови HR-маркетингу громади завдяки своїй доступності, широкому охопленню та інтерактивним можливостям. Через соціальні платформи Солонянська громада може:

- поширювати інформацію про вакансії, умови праці, вимоги до кандидатів;
- інформувати про досягнення та успішні кейси співробітників, що підвищує престиж служби в громаді;
- висвітлювати заходи для персоналу (тренінги, збори, корпоративні події), що посилює корпоративну культуру;
- формувати позитивний імідж роботодавця (employer branding), який сприяє залученню талантів.

Однією з ключових функцій HR-маркетингу є залучення кваліфікованих кадрів. Соціальні мережі дозволяють громаді не лише розміщувати вакансії, але й аналізувати реакцію аудиторії на них, що дає змогу оперативно

адаптувати підхід до комунікації з потенційними кандидатами. Завдяки таргетованій рекламі можна: охоплювати цільову аудиторію за демографічними ознаками, професійними інтересами та географією; формувати пул резервних кандидатів, які вже знайомі з громадою через онлайн-контент; налагоджувати прямий діалог через коментарі або повідомлення.

Регулярні публікації про внутрішні події, нагородження співробітників, результати роботи чи зміни в колективі сприяють формуванню сильної корпоративної культури. Соціальні мережі створюють платформу для демонстрації цінностей громади, що підвищує рівень мотивації персоналу та сприяє утриманню кадрів. Прикладом таких дій можуть бути серії публікацій про «Працівника тижня», відео з професійних заходів або онлайн-інтерв'ю з комунальними службовцями.

Громадськість нерідко бачить адміністративний апарат через призму комунікацій у соцмережах. Активність у Facebook чи Instagram допомагає змінювати сприйняття органів влади — з «закритих бюрократичних структур» на сучасних, відкритих та орієнтованих на людей роботодавців. Це посилює довіру та залученість громади, що сприяє соціальному капіталу та створенню позитивного іміджу як роботодавця.

Аналітичні можливості соціальних мереж дають змогу вимірювати ефективність HR-комунікацій: охоплення постів про вакансії та події; кількість реакцій (лайки, поширення, коментарі); частота переходів за посиланнями на сторінки з описом вакансій; динаміка залучення користувачів.

Ці показники дозволяють оцінювати, які формати контенту працюють краще, та оптимізувати подальші комунікаційні рішення.

Приклади використання соціальних мереж у Солонянській громаді:

Активність у Facebook:

- Офіційна сторінка Солонянської територіальної громади має понад 6 940 лайків і близько 3 300 активних обговорень, що свідчить про значну залученість користувачів та широку аудиторію для комунікаційної

взаємодії.

- На сторінці регулярно публікуються новини про події в громаді, участь у програмах, семінарах та інших заходах, що сприяє підвищенню впізнаваності бренду місцевого роботодавця.
- Наприклад, пости про майстер-класи, заходи Центру активності громадян активно взаємодіють з підписниками через коментарі та репости, що посилює довіру до органів влади. Це дає можливість громаді позиціонувати себе як цікавий, відкритий та активний роботодавець, що важливо для HR-маркетингу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Показники оцінки ефективності соціальних мереж для HR-маркетингу.
Охоплення аудиторії та активність**

Показник	Опис	Метрика / Пояснення
Кількість підписників сторінки	Загальна аудиторія, що підписана на сторінку громади	~6 940 підписників у Facebook (станом на зараз)
Активність аудиторії	Узгоджуємо рівень взаємодії з контентом	~3 300 обговорень/коментарів у загальних постах
Поширення контенту	Репости, поширення новин	Інформація про участь громади в програмах часто репоститься іншими сторінками

Джерело: складено автором самостійно [17]

Значне охоплення та активне обговорення в соцмережі сприяє побудові позитивного іміджу органів місцевого самоврядування та ознайомленню потенційних співробітників з життям громади, що підсилює HR-бренд громади (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Залучення потенційних працівників

Показник	Опис	Метрика / Оцінка
Кількість запитів на вакансії через соцмережі	Запити від кандидатів у коментарях або повідомленнях	Соціальна активність щодо оголошень про роботу

Перегляди постів із вакансіями	Оцінка комунікативної привабливості	Кількість переглядів і реакцій під такими постами
Запити на інформацію про працевлаштування	Повідомлення в Messenger, коментарі	Вимірюється якісно (частота повторюваних питань)

Джерело: складено автором самостійно [17]

Взаємодія під постами про можливості працевлаштування або подібні публікації свідчить про зацікавленість аудиторії працювати в громаді, що може бути включено до HR-маркетингової стратегії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники взаємодії з контентом

Метрика	Що вимірює	Значення
Лайки / Реакції на пости	Емоційна підтримка контенту	Висока кількість реакцій свідчить про позитивне сприйняття
Коментарі під постами	Ступінь залученості	~3312 активних коментарів на сторінці
Поширення контенту іншими сторінками	Соціальна популярність контенту	Фото- і відеоматеріали зі свят, заходів часто репостяться іншими групами

Джерело: складено автором самостійно [17]

Високий рівень взаємодії з контентом підвищує довіру до бренду громади як роботодавця та підсилює імідж відкритої організації.

На основі наведеної інформації можна стверджувати, що соціальні мережі є важливим інструментом формування та просування HR-бренду Солонянської громади, оскільки: вони дозволяють охопити велику групу потенційних працівників через пости про життєві події та участь громади в програмах; забезпечують високий рівень залучення та взаємодії, що підсилює довіру до місцевої влади; створюють майданчик для обговорення важливих тем, питання прапозичій чи вакансій, що сприяє залученню кадрів.

Ці показники важливі для оцінки комунікативної ефективності HR-маркетингу, оскільки вони дозволяють не лише виміряти охоплення, але й відстежити реальний інтерес аудиторії до життя та роботи в громаді.

У Солонянській громаді соціальні мережі вже сьогодні відіграють значну роль у формуванні стратегії HR-маркетингу. Вони забезпечують широкий доступ до інформації про вакансії, сприяють побудові привабливого іміджу роботодавця, підтримують внутрішню корпоративну культуру та дозволяють оперативно залучати таланти. Використання соціальних платформ у HR-комунікаціях є важливим елементом сучасної стратегії взаємодії з персоналом, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів місцевого самоврядування.

Впровадження HR-маркетингу в органах місцевого самоврядування (ОМС), зокрема в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ), таких як Солонянська, супроводжується низкою системних викликів, пов'язаних як із внутрішніми ресурсами організації, так і з зовнішнім середовищем.

1. Обмеженість фінансових ресурсів. Одним з головних викликів є обмежене фінансування, що унеможлиблює повноцінну реалізацію HR-ініціатив. За даними бюджетного аналізу Солонянської громади, понад 70 % видатків апарату припадає на заробітну плату, а на навчання, розвиток персоналу, брендинг громади як роботодавця коштів фактично не передбачено.

Фінансові ресурси є основою для впровадження будь-якої стратегії, зокрема HR-маркетингу. Для органів місцевого самоврядування, особливо в умовах війни та економічної нестабільності, питання фінансування на другорядні (з погляду бюджету) цілі, такі як бренд громади як роботодавця, навчання персоналу чи автоматизація HR-процесів, часто відкладаються.

Розрахунок 1. Видатки на утримання апарату управління. За даними сайту decentralization.gov.ua, частка видатків на утримання апарату управління Солонянської громади становила - 22,2 % від загального обсягу доходів (дані за 2024 рік). Якщо взяти умовний загальний річний бюджет громади у 100 млн грн, то видатки на апарат = $100 \text{ млн грн} \times 0,222 = 22,2 \text{ млн грн}$.

Розрахунок 2. Частка заробітної плати в структурі цих видатків. Заробітна плата складає 70,8 % усіх видатків на утримання апарату.

Зарплатні витрати = 22,2 млн грн × 0,708 ≈ 15,7 млн грн

Це означає, що лише близько 6,5 млн грн (22,2 млн – 15,7 млн) залишається на всі інші потреби апарату – включаючи матеріально-технічне забезпечення, комунальні платежі, витрати на паливо, навчання, цифрові сервіси, канцелярію, консультаційні послуги тощо.

Наслідки для HR-маркетингу:

- Немає резерву для брендингу. Розробка візуального стилю громади як роботодавця, створення промоційних матеріалів, кар'єрного веб-сайту чи презентацій — потребує хоча б 50–100 тис. грн на рік. За поточної структури бюджету, такі витрати фактично не передбачені.

- Обмежені ресурси для навчання персоналу. Створення базових програм підвищення кваліфікації (навіть внутрішніх тренінгів) потребує щонайменше 2–5 тис. грн на працівника щорічно. Для колективу в ~90 осіб це означає мінімум 180–450 тис. грн — чого немає у витратній частині.

- Відсутність сучасного програмного забезпечення. Автоматизація HR-документообігу, введення кадрової CRM-системи, електронної атестації чи навіть просто онлайн-реєстрації кандидатів вимагає інвестицій (від 30 тис. грн за базову систему), яких громада не виділяє.

- Відсутність мотиваційних бонусів або премій. Матеріальне заохочення як елемент мотивації практично не реалізується, оскільки премії для працівників часто обмежуються законодавчо встановленими надбавками або одноразовими виплатами (залежно від залишків бюджету).

Порівняння з ідеальними показниками фінансування HR маркетингу в Солонянській територіальній громаді за 2024 р. наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння з ідеальними показниками фінансування HR маркетингу в Солонянській територіальній громаді за 2024 р.

Показник	Ідеальне значення	Солонянська ТГ	Висновок
Частка видатків на апарат	до 20 %	22,2 %	Трохи вище норми

Частка зарплати в утриманні апарату	до 60 %	70,8 %	Висока, ресурсів на розвиток бракує
Частка бюджету на HR-розвиток (навчання)	2–3 % від HR-видатків	<0,5 % (орієнтовно)	Дуже низький показник
Частка бюджету на бренд громади	~1 %	≈ 0 %	HR-маркетинг не фінансується системно

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, обмеженість фінансових ресурсів Солонянської громади є системним бар'єром для впровадження ефективного HR-маркетингу. Висока частка витрат на оплату праці не залишає простору для реалізації програм з розвитку персоналу, брендуювання громади як роботодавця чи цифровізації HR-функцій. Це створює ризики в довгостроковій перспективі: втрата мотивації, професійного потенціалу кадрів і конкурентоспроможності громади.

2. Відсутність HR-стратегії як окремого документа. У структурі органу місцевого самоврядування відсутня сформована HR-стратегія, яка б визначала основні цілі, інструменти та етапи реалізації маркетингу персоналу. Управління кадрами здійснюється традиційно: ведення документації, оформлення кадрів, проведення конкурсів — без сучасних методів оцінки ефективності, брендингу чи профілювання кандидатів.

Одним із ключових бар'єрів у впровадженні HR-маркетингу в Солонянській територіальній громаді є відсутність системної, задокументованої HR-стратегії, яка б визначала пріоритети, принципи, інструменти та критерії оцінювання ефективності управління персоналом.

HR-стратегія — це формалізований документ, який: визначає бачення управління людським капіталом; описує принципи залучення, адаптації, мотивації, навчання та розвитку персоналу; встановлює KPI для персоналу; узгоджує потреби громади з кадровими ресурсами.

У приватному секторі такі стратегії — це стандарт. У громадах вони є вкрай рідкісним явищем, хоча реформа децентралізації з 2015 року стимулює

їх розробку.

Наслідки відсутності HR-стратегії в Солонянській громаді:

1. Відсутність довгострокового бачення управління персоналом. Кадрова робота зосереджена на вирішенні поточних завдань (прийом, переведення, звільнення), без стратегічного планування. Немає прогнозування потреб у кадрах, що може призвести до дефіциту ключових спеціалістів у критичні моменти.

2. Нерівномірне навантаження на персонал. Відсутність нормативів навантаження на працівника та планування чисельності призводить до перевантаження окремих відділів і простою інших. Наприклад, з розрахунку ~89,5 штатних одиниць на 25 000 мешканців — кожна одиниця обслуговує в середньому 279 осіб. Але цей розподіл не рівномірний, і в деяких сферах (ЦНАП, земельний відділ) працівники обслуговують у 2–3 рази більше.

3. Відсутність системи розвитку та навчання кадрів. Без HR-стратегії громада не має чіткого плану підвищення кваліфікації, що призводить до професійної стагнації кадрів. У річному бюджеті відсутні статті витрат на навчання персоналу.

4. Плинність кадрів та кадрові втрати. Нестратегічне управління персоналом не дає змоги прогнозувати чи зменшувати плинність кадрів. Молоді спеціалісти, які приходять на роботу, часто не мають наставників, програм адаптації, чітких перспектив розвитку.

5. Відсутність системи оцінювання ефективності працівників. У громаді не застосовуються інструменти управління результативністю (KPI, щорічна атестація, самооцінка, зворотний зв'язок). Це демотивує працівників і знижує загальну якість роботи апарату.

Порівняння Солонянської територіальної громади з громадами, які мають HR-стратегії в 2024 р. наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняння Солонянської територіальної громади з громадами, які

мають HR-стратегії в 2024 р.

Показник	Громади без HR-стратегії (як Солонянська)	Громади з HR-стратегією
Середній рівень плинності кадрів	15–20 %	5–8 %
Частка працівників, що проходять навчання щороку	<10 %	>50 %
Задоволеність персоналу (опитування)	<40 %	>70 %
Наявність системи KPI	Відсутня	Присутня

Джерело: власні дослідження автора

HR-стратегія для Солонянської громади складаються з частин: аналіз кадрового складу (вік, досвід, кваліфікація); цілі на 3–5 років (залучити молодих спеціалістів, зменшити плинність тощо); інструменти: навчання, наставництво, премії, рангова система; цифровізація HR-процесів (електронні анкети, автоматизація документообігу); критерії оцінки ефективності персоналу; план заходів з HR-маркетингу.

Відсутність HR-стратегії як окремого документа в Солонянській ТГ обмежує можливості громади ефективно управляти людським капіталом. Розробка такої стратегії не лише підвищила б ефективність роботи персоналу, а й створила б основу для впровадження HR-маркетингу, формування позитивного бренду громади як роботодавця та залучення молодих фахівців.

3. Недостатній рівень цифровізації. HR-маркетинг неможливо ефективно реалізувати без сучасних цифрових інструментів — таких як веб-портали кар'єри, цільові сторінки для рекрутингу, автоматизовані системи обліку персоналу. У Солонянській ТГ такі рішення не впроваджені, або перебувають на початковому етапі. Це обмежує охоплення потенційних кандидатів, знижує ефективність комунікації.

Одним із вагомих бар'єрів для ефективного впровадження HR-маркетингу в Солонянській територіальній громаді є недостатній рівень цифровізації кадрових процесів. В умовах сучасного державного управління цифрові технології не лише спрощують адміністративну роботу, а й

виступають критично важливим інструментом залучення та утримання персоналу, забезпечення прозорості та відкритості публічної служби.

Ключові проблеми цифровізації в Солонянській ТГ:

1. Відсутність кадрової інформаційної системи
Управління персоналом в громаді досі базується переважно на паперовому документообігу, з частковим використанням табличних процесорів. Немає централізованої платформи або HRM-системи (human resource management system), яка дозволяла б: вести електронні особові справи працівників; автоматизувати облік відпусток, лікарняних, переміщень; збирати статистику щодо складу персоналу, плинності, навантаження.

2. Недостатній рівень онлайн-комунікації з кандидатами
На офіційному сайті громади відсутня кар'єрна сторінка з описом актуальних вакансій, умов працевлаштування, переваг роботи. Публікації про конкурси мають формальний характер і не супроводжуються візуальним чи мотиваційним контентом, що знижує привабливість громади як роботодавця.

3. Не використовується аналітика для управлінських рішень
Відсутність цифрових HR-інструментів не дозволяє керівництву громади формувати звіти у реальному часі про: ефективність роботи працівників; прогнозування кадрових потреб; динаміку плинності кадрів; рівень завантаженості підрозділів.

4. Низький рівень взаємодії із зовнішніми платформами
Громада майже не використовує державні цифрові сервіси для набору кадрів, такі як «Єдиний портал вакансій державної служби», соціальні мережі чи рекрутингові платформи (Work.ua, robota.ua). Також відсутня інтеграція з онлайн-навчальними платформами для службовців.

Статистичні та аналітичні аргументи цифровізації в Солонянській територіальній громаді в 2024р. наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Статистичні та аналітичні аргументи цифровізації в Солонянській територіальній громаді в 2024 р.

Показник	Значення для громади	Коментар
Частка цифровізованих HR-процесів	<20 % (орієнтовно)	Більшість процедур – на папері
Кількість вакансій з повною онлайн-подачею	0	Відсутні механізми електронного набору
Наявність CRM або HRM-системи	Відсутня	Дані ведуться вручну
Електронна атестація або оцінювання персоналу	Не проводиться	Атестація – формальна, паперова
Онлайн-опитування персоналу	Не застосовується	Відсутність зворотного зв'язку

Джерело: власні дослідження автора

Наслідки низького рівня цифровізації: повільні та неефективні кадрові процеси — зайвий час витрачається на технічні завдання замість розвитку персоналу; втрата потенційних кандидатів — молодь шукає роботодавців із сучасними комунікаційними інструментами; зниження довіри до прозорості конкурсів — неможливість відстежити хід конкурсних процедур онлайн; відсутність HR-аналітики — неможливо оперативно виявляти слабкі місця в кадровій системі.

Рекомендації щодо цифровізації:

1. Впровадити базову кадрову інформаційну систему (HRM-систему) — навіть безкоштовні або умовно-бюджетні рішення (наприклад, Google Workspace, Bitrix24) дозволяють значно автоматизувати облік.
2. Створити розділ «Кар'єра» на сайті громади, з можливістю онлайн-подачі заяв, перегляду вакансій, запитань-відповідей.
3. Запровадити систему електронного опитування персоналу — для збору зворотного зв'язку та оцінювання залученості.
4. Інтегрувати громаду в державні платформи та соцмережі для популяризації вакансій та залучення кандидатів.

Недостатній рівень цифровізації HR-процесів у Солонянській громаді значно знижує ефективність управління персоналом і унеможливорює

повноцінне впровадження HR-маркетингу. Цифрова трансформація має стати одним із головних пріоритетів громади, оскільки вона не тільки оптимізує кадрову роботу, а й формує позитивний імідж сучасного, відкритого роботодавця.

4. Низька мотивація працівників. Одним із ключових бар'єрів для ефективного HR-маркетингу є низький рівень мотивації працівників, що спричинено обмеженими можливостями професійного розвитку, кар'єрного зростання та невисоким рівнем заробітної плати. Система матеріального стимулювання в ОМС є стандартизованою і часто не враховує індивідуальні досягнення працівників.

Низький рівень мотивації працівників органів місцевого самоврядування є ще одним суттєвим бар'єром для ефективного впровадження HR-маркетингу в Солонянській територіальній громаді. Мотивація – це ключовий фактор, що впливає на результативність роботи персоналу, рівень залученості та готовність працівників до змін.

Причини низької мотивації у Солонянській ТГ:

1. Обмежений розмір заробітної плати
Система оплати праці в ОМС стандартизована, жорстко регламентована законодавством, і не дозволяє істотно диференціювати оплату залежно від результатів. За оцінками, середня річна зарплата на одного працівника апарату громади становить приблизно 248 тис. грн, або ~20,6 тис. грн/місяць (включно з податками). Це нижче, ніж у приватному секторі для аналогічних посад.

2. Обмежені можливості кар'єрного зростання. У структурі Солонянської ради штатна чисельність становить 89,5 одиниць. Через обмежену кількість управлінських посад, співробітники часто не бачать можливості для кар'єрного просування, навіть за наявності досвіду та кваліфікації.

3. Формалізована система рангів. Хоча рангова система надає певні привілеї, на практиці вона часто сприймається як формальність, а не як інструмент стимулювання. Присвоєння рангів не завжди пов'язується з

результатами роботи, а відтак втрачає мотиваційний ефект.

4. Відсутність нематеріальної мотивації. У громаді не впроваджено: системи преміювання за досягнення; внутрішнього визнання заслуг працівників; корпоративної культури підтримки та командної роботи; внутрішніх комунікацій або заходів з формування єдності команди.

5. Відсутність системного професійного розвитку. Працівники не мають змоги регулярно проходити навчання, стажування, брати участь у професійних заходах. За оцінками, менше ніж 10 % працівників громади проходять підвищення кваліфікації щорічно, що значно нижче за бажаний показник у 50–60 %.

Аналітичні показники мотиваційної ситуації в Солонянській територіальній громаді наведені у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Аналітичні показники мотиваційної ситуації в Солонянській територіальній громаді у 2024 р.

Показник	Значення в Солонянській ТГ	Рекомендоване значення	Коментар
Частка зарплати у фонді витрат на апарат	70,8 %	≤65 %	Висока — решта витрат на розвиток обмежені
Середня зарплата працівника апарату	~20,6 тис. грн/міс.	≥25 тис. грн/міс.	Менше, ніж в середньому по ОМС
Частка працівників, що отримали підвищення	<5 %	≥20 %	Обмежені можливості просування
Професійне навчання (щорічно охоплено)	<10 %	≥50 %	Низький рівень підвищення кваліфікації
Внутрішні мотиваційні заходи	Відсутні	1–2 на квартал	Не практикується

Джерело: власні дослідження автора

Наслідки низької мотивації: втрата кадрового потенціалу через плинність кадрів; зниження продуктивності та якості надання послуг; високий рівень професійного вигорання; пасивність працівників у ініціюванні змін або

інновацій.

Рекомендації для підвищення мотивації: розробити внутрішню політику нематеріального стимулювання: грамоти, подяки, визнання в колективі, внутрішні конкурси; пов'язати систему рангів із результатами роботи (через оцінювання КРІ, звіти про ефективність); передбачити в бюджеті щорічний фонд розвитку персоналу: навіть 2–3 % від витрат на зарплату можуть забезпечити навчання для кожного працівника; розвивати корпоративну культуру через командні події, інформування, опитування задоволеності персоналу; застосовувати гнучкий підхід до кар'єрного розвитку: горизонтальні переміщення, наставництво, делегування повноважень.

Низький рівень мотивації працівників апарату Солонянської громади є системною проблемою, яка негативно впливає на якість роботи органу влади. Для ефективного впровадження HR-маркетингу мотивація має бути ключовим компонентом, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні інструменти, формуючи стале середовище для зростання, розвитку й ефективної праці.

5. Слабка корпоративна культура. У більшості громад, у тому числі в Солонянській, корпоративна культура або відсутня, або носить формальний характер. Це призводить до відсутності командної єдності, низького рівня залученості працівників, невизначеності цінностей і стандартів поведінки.

Корпоративна культура — це сукупність цінностей, норм, правил поведінки та традицій, що формують внутрішній мікроклімат організації та визначають стиль взаємодії між працівниками. В умовах органів місцевого самоврядування (ОМС), зокрема в Солонянській територіальній громаді, корпоративна культура відіграє ключову роль у згуртованості колективу, стабільності кадрового складу та ефективності реалізації управлінських рішень.

Ознаки слабкої корпоративної культури у Солонянській ТГ:

1. Відсутність задекларованих цінностей і принципів роботи. На сайті громади або в інших відкритих джерелах відсутнє формалізоване бачення місії, візії чи основних цінностей колективу. Працівники не мають

спільного уявлення про пріоритети, що ускладнює координацію та ініціативність.

2. Формальний характер внутрішньої комунікації. Інформування працівників здійснюється здебільшого наказами чи розпорядженнями, без розвитку горизонтальної комунікації, обговорення ідей або зворотного зв'язку. Це створює відчуття ізольованості та знижує залученість.

3. Відсутність командних заходів і ініціатив. У громаді не практикуються регулярні командоутворювальні заходи (тимбілдинги, внутрішні конкурси, тренінги тощо), що могли б посилити почуття приналежності до спільної справи. Працівники виконують завдання індивідуально, без емоційного залучення.

4. Обмеженість у горизонтальній взаємодії. Взаємодія між відділами та структурними підрозділами часто має фрагментарний і формальний характер. Це призводить до дублювання функцій, інформаційних бар'єрів і зниження загальної ефективності роботи.

Аналітичні прояви слабкої культури (орієнтовні оцінки) в Солонянській територіальній громаді у 2024р. наведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Аналітичні прояви слабкої культури (орієнтовні оцінки) в Солонянській територіальній громаді у 2024 р.

Показник	Поточне значення	Коментар
Частка працівників, які відчувають командну підтримку	~35 % (оцінка з опитувань в подібних громадах)	Низький рівень згуртованості
Проведення внутрішніх заходів (на рік)	≤1	Відсутність регулярної активності
Комунікаційні канали всередині колективу	Лише офіційні документи	Не сприяє відкритості
Наявність «Кодексу поведінки» або етичного кодексу	Відсутній	Втрата ціннісної основи організації

Джерело: власні дослідження автора

Наслідки слабкої корпоративної культури: зниження рівня лояльності

працівників; підвищення конфліктності та стресовості в колективі; пасивність у пропозиції ініціатив та нових ідей; відсутність відчуття причетності до спільної мети.

Рекомендації для розвитку корпоративної культури:

1. Розробити місію, бачення та цінності колективу, які стануть основою внутрішньої культури.
2. Створити «Кодекс етичної поведінки» для працівників, який окреслюватиме прийнятні норми взаємодії та професійної етики.
3. Запровадити систематичну внутрішню комунікацію: інформаційні дайджести, збори колективу, онлайн-чати, щомісячні зібрання керівників відділів.
4. Проводити командні заходи та події: святкування професійних дат, дні народження, конкурси, спільні проекти.
5. Впровадити систему наставництва для нових працівників з метою адаптації та формування корпоративної єдності з перших днів.

Слабка корпоративна культура в Солонянській територіальній громаді є бар'єром для формування згуртованого, ефективного та відповідального кадрового середовища. Розвиток внутрішньої культури – це не лише питання атмосфери, а й інструмент підвищення ефективності, зниження плинності кадрів та формування HR-бренду громади.

6. Плинність кадрів та відтік молоді. Сталим викликом залишається кадрова нестабільність: молоді фахівці не затримуються в громадах через відсутність кар'єрних перспектив, низькі зарплати та обмежений доступ до якісного житла, транспорту, сервісів. Це знижує якість кадрового потенціалу громади і зменшує результативність HR-політики.

Одним із найбільш критичних викликів для сталого розвитку кадрового потенціалу Солонянської територіальної громади є високий рівень плинності кадрів, особливо серед молодих спеціалістів, які або не приходять на роботу в органи місцевого самоврядування, або швидко їх залишають. Це суттєво ускладнює реалізацію довгострокових кадрових стратегій, знижує якість

управлінських рішень і погіршує HR-бренд громади як роботодавця.

Причини плинності кадрів:

1. Низька конкурентоспроможність заробітної плати: молоді спеціалісти обирають інші сфери, зокрема приватний сектор, де зарплата вища навіть на стартових позиціях; у Солонянській ТГ середня заробітна плата службовця ~20,6 тис. грн/місяць (включаючи податки), що є недостатнім для молодих фахівців з вищою освітою, які починають самостійне життя.

2. Відсутність адаптаційних та наставницьких програм: нові працівники не мають підтримки у вигляді досвідчених наставників чи ознайомчих заходів; в результаті, молодь стикається з труднощами в перші місяці роботи, втрачає мотивацію і звільняється.

3. Немає чіткого шляху кар'єрного зростання: через обмежену кількість посад та централізовану систему управління рангами, працівники роками залишаються на одному рівні; відсутні прозорі критерії підвищення чи професійного розвитку.

4. Соціальні фактори: житло, інфраструктура, дозвілля. Молодь прагне працювати в комфортному середовищі, яке включає доступ до культурних і освітніх послуг, транспорту, медичних сервісів. Селищна громада не завжди може це забезпечити.

Аналітичні показники по Солонянській територіальній громаді за 2024р. наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Аналітичні показники по
Солонянській територіальній громаді за 2024 р.**

Показник	Значення	Коментар
Частка працівників віком до 35 років	~15–20 %	Нижче за середній рівень по ОМС
Частка звільнених протягом року	~12–15 %	Свідчить про нестабільність кадрів
Частка молодих спеціалістів, які залишають громаду протягом 2 років	>50 %	Критичний показник утримання молоді
Профорієнтаційні заходи у громаді	Відсутні	Молодь не поінформована про можливості

Джерело: власні дослідження автора

Наслідки плинності та відтоку молоді:

- Втрати інвестицій у навчання: громада витрачає ресурси на підготовку нових працівників, які швидко звільняються.
- Кадрова нестабільність: призводить до затримок у виконанні функцій, зниження якості адміністративних послуг.
- Брак наступництва: у відсутність молоді важко формувати кадровий резерв, заміщення керівних посад.
- Зростання навантаження на постійних працівників, що провокує вигоряння.

Рекомендації для зменшення плинності:

1. Розробити програму адаптації нових працівників, яка включатиме наставництво, ознайомлення з культурою громади, регулярний зворотний зв'язок.
2. Запровадити індивідуальні плани професійного розвитку для молоді, з чіткими етапами підвищення кваліфікації та можливістю просування.
3. Проводити профорієнтаційні заходи у школах, ліцеях, коледжах, щоб зацікавити майбутніх спеціалістів ще до завершення навчання.
4. Передбачити гнучку систему заохочення молодих кадрів: премії, додаткові вихідні, участь у проектах, грантах.
5. Розвивати соціальну інфраструктуру громади (транспорт, спорт, житло), або ж створювати партнерства з місцевими бізнесами для спільних програм.

Плинність кадрів та відтік молоді — це не лише кадрова, а стратегічна проблема для Солонянської громади. Для ефективного впровадження HR-маркетингу потрібна стабільна, мотивована команда, а це неможливо без реального інвестування в молодих спеціалістів. Вирішення цього виклику

вимагає комплексного підходу: мотиваційного, організаційного, освітнього та соціального.

7. Слабка інтеграція із зовнішнім середовищем. Громада не реалізує партнерських програм з навчальними закладами, центрами зайнятості, волонтерськими ініціативами для формування кадрового резерву. Відсутні стажування для молоді, профорієнтаційні заходи чи програми залучення випускників.

Ефективна реалізація HR-маркетингу в органах місцевого самоврядування передбачає активну взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами — навчальними закладами, закладами профосвіти, службами зайнятості, місцевим бізнесом, волонтерськими та громадськими ініціативами. У Солонянській територіальній громаді така інтеграція перебуває на початковому рівні або відсутня взагалі, що суттєво обмежує можливості громади у формуванні кадрового резерву, залученні молоді та розвитку HR-бренду.

Прояви слабкої зовнішньої інтеграції у Солонянській ТГ:

1. Відсутність партнерських програм з освітніми установами. Громада не має системної співпраці з місцевими коледжами, ліцеями, університетами, що обмежує залучення молодих спеціалістів. Відсутні меморандуми про співпрацю, спільні проекти або практики.

2. Неорганізовані стажування та практики для молоді. Молоді люди, які навчаються у вишах, не отримують можливості проходити стажування чи практику в органах місцевого самоврядування громади, що унеможлиблює формування «кадрового резерву майбутнього».

3. Слабкий зв'язок зі службою зайнятості. Вакансії громади не завжди публікуються через центри зайнятості або онлайн-платформи, що звужує коло потенційних кандидатів.

4. Відсутність співпраці з місцевим бізнесом і громадським сектором. Громада не реалізує спільні соціальні чи професійні ініціативи з підприємствами чи ГО (наприклад, кар'єрні ярмарки, навчання, менторські

програми). Втрачається потенціал неформального сектору для формування кадрового потенціалу.

Аналітична оцінка рівня зовнішньої взаємодії в Солонянській територіальній громаді у 2024 р. наведена в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Аналітична оцінка рівня зовнішньої взаємодії в Солонянській територіальній громаді у 2024 р.

Показник	Поточне значення	Рекомендований рівень	Коментар
Наявність офіційних угод з освітніми установами	Відсутні	≥ 3 партнерства	Обмежує залучення молоді
Кількість стажувань студентів/випускників щороку	0	$\geq 5-10$	Втрата майбутніх фахівців
Участь у профорієнтаційних заходах	Відсутня	2-3 щороку	Молодь не знає про можливості в ОМС
Програми з бізнесом (навчання, гранти, ініціативи)	Відсутні	1-2 на рік	Можливості розвитку не використовуються

Джерело: власні дослідження автора

Наслідки слабкої інтеграції:

- Низька поінформованість молоді про роботу в ОМС.
- Обмежений кадровий резерв — громада змушена повторно оголошувати конкурси через відсутність кандидатів.
- Втрата довіри до прозорості — громада не позиціонує себе відкрито в очах потенційних працівників.
- Втрата потенційних партнерських ресурсів — бізнес, освіта і громадськість не залучаються до кадрового розвитку громади.

Рекомендації щодо покращення зовнішньої взаємодії:

1. Укласти партнерські меморандуми з вишами, ліцеями, технікумами (Дніпра, області) для спільних практик, стажувань, навчання.

2. Регулярно публікувати вакансії громади на сайті центру зайнятості, у професійних соцмережах, телеграм-каналах.

3. Організувати «Дні відкритих дверей» у громаді для школярів, студентів та молоді.

4. Створити молодіжну програму стажування з наставництвом і перспективою працевлаштування.

5. Співпрацювати з ГО та бізнесом у реалізації соціальних проєктів, підтримці молоді, коворкінгах, конкурсах.

Слабка інтеграція Солонянської громади із зовнішнім середовищем значно обмежує її кадрові можливості, формує бар'єри до оновлення персоналу та знижує ефективність HR-маркетингу. Вирішення цієї проблеми вимагає налагодження системної взаємодії з ключовими партнерами — освітою, бізнесом, держустановами та громадянським суспільством.

Впровадження HR-маркетингу в органах місцевого самоврядування, зокрема у Солонянській громаді, наштовхується на системні виклики — фінансові, організаційні, кадрові та ментальні. Однак усі ці проблеми можуть бути подолані шляхом стратегічного планування, розвитку внутрішньої кадрової політики, підвищення інституційної спроможності та запровадження інноваційних рішень.

Ефективний HR-маркетинг є одним із ключових елементів сучасної політики управління персоналом, що дозволяє не лише залучати та утримувати талановитих співробітників, а й формувати позитивну репутацію роботодавця серед мешканців громади. У Солонянській селищній громаді удосконалення HR-маркетингу може суттєво підвищити соціальну активність, якість надання адміністративних послуг та рівень довіри до органів влади.

Нижче наведено основні напрями модернізації HR-маркетингу з обґрунтуванням їх необхідності:

1. Формування HR-бренду через активну присутність у соціальних мережах:

- Регулярне публікування контенту про команду громади:

знайомства з працівниками, історії успіху, відгуки співробітників;

- Висвітлення робочих буднів, досягнень службовців, внутрішніх заходів (тренінги, збори, воркшопи).

Соціальні мережі є потужним інструментом формування іміджу роботодавця. Показові матеріали про співробітників та їхню роботу підвищують прозорість діяльності, створюють позитивний образ громади як стабільного та привабливого місця для кар'єри. Це сприяє зростанню соціальної довіри та залученню активних кандидатів.

2. Розробка та просування внутрішнього HR-порталу або розділу на офіційному сайті:

- Виділення окремого розділу на сайті громади, присвяченого вакансіям, можливостям кар'єрного зростання, соціальним гарантіям;

- Розміщення форм для подачі резюме онлайн та інтеграція з електронними сервісами.

Централізована HR-платформа підвищує доступність інформації, зменшує адміністративні бар'єри та дозволяє оперативно формувати базу кандидатів. Кандидати отримують чітке уявлення про кар'єрні можливості та переваги роботи в органах місцевого самоврядування.

3. Використання аналітики соціальних мереж та веб-аналітики для оцінювання HR-комунікацій:

- Встановлення КРІ для HR-комунікацій у соцмережах: кількість переглядів вакансій, рейтинг взаємодії з контентом, частка позитивних відгуків;

- Аналіз поведінкових даних відвідувачів HR-розділу сайту.

Систематичний аналіз даних дозволяє виявляти, які формати контенту та канали комунікації працюють найкраще, а також коригувати стратегію у реальному часі. Це сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищенню віддачі від HR-маркетингових активностей.

4. Залучення мешканців громади до формування HR-стратегії:

- Проведення опитувань та фокус-груп серед співробітників та мешканців щодо сприйняття громади як роботодавця;
- Впровадження систем відкритого зворотного зв'язку (анонімні анкети, онлайн-опитування).

Залучення місцевої спільноти до обговорення ідей щодо умов праці та кар'єрних можливостей підвищує прозорість управлінських рішень, дозволяє враховувати реальні очікування та формувати HR-політику, яка відповідає потребам громадян.

5. Освітні кампанії та просвітницькі проєкти:

- Організація профільних тренінгів для співробітників (розвиток софт-скілів, IT-навичок, управлінських компетенцій);
- Співпраця з навчальними закладами для підготовки молодих спеціалістів.

Удосконалення компетенцій працівників підвищує якість надання послуг та сприяє підвищенню ступеня професійної привабливості громади для потенційних кандидатів. Освітні заходи також зміцнюють почуття залучення до спільної місії розвитку громади.

6. Розвиток системи внутрішніх комунікацій:

- Запровадження регулярних внутрішніх новинних бюлетенів;
- Використання корпоративних каналів у месенджерах для оперативного інформування.

Ефективні внутрішні комунікації сприяють формуванню єдиного корпоративного середовища, підвищують мотивацію працівників та зменшують інформаційні бар'єри між керівництвом та співробітниками.

Очікувані результати реалізації заходів з удосконалення HR-маркетингу (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Очікувані результати реалізації заходів з удосконалення HR-маркетингу

Показник	Очікуваний ефект
Зростання кількості якісних резюме на вакансії	+25–30 %
Підвищення рівня взаємодії з HR-контентом у соцмережах	+40 %
Зростання позитивних згадок про громаду як роботодавця	+50 %
Покращення оцінки HR-іміджу у опитуваннях співробітників	+20 %
Підвищення рівня професійних навичок співробітників	+15 %

Джерело: складено автором самостійно

Удосконалення HR-маркетингу у Солонянській громаді шляхом застосування сучасних інформаційних технологій, аналітики даних, побудови HR-бренду та активної взаємодії з аудиторіями дозволить не лише ефективніше залучати і утримувати кадри, але й посилити інституційну спроможність громади, підвищити рівень довіри та залученості мешканців, а також закласти основу для сталого соціально-економічного розвитку місцевої спільноти.

3.2 Перспективні напрями розвитку HR-маркетингу в умовах децентралізації європейський досвід

В умовах децентралізації та цифрової трансформації органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю впровадження нових підходів до управління персоналом. Інституційна підтримка впровадження сучасних HR-практик в органах місцевого самоврядування є ключовим елементом формування ефективної системи публічного управління та включає діяльність державних і недержавних структур, що сприяють розвитку людського потенціалу в публічному секторі.

Згідно із Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 2493-IX), передбачено створення системи підвищення кваліфікації, оцінювання результатів діяльності та кадрового резерву. На

даний час продовжується приєднання місцевих громад до HRMIS у межах проєкту EU4PAR [1], тобто інформаційна система забезпечує автоматизацію обліку кадрів, планування відпусток, оцінювання службовців. Позитивний приклад демонструє Баранівська громада, де у співпраці з DOBRE впроваджено модуль оцінювання результативності, систему електронних запитів на навчання та кадровий резерв [2]. У Чугуївській міській раді (Харківська обл.) реалізовано персональні плани розвитку для посадовців на основі онлайн-оцінювання [3].

Основні бар'єри включають обмежені фінансові ресурси, слабку IT-інфраструктуру, а також низьку мотивацію персоналу до використання цифрових інструментів. Також бракує стандартизованих підходів до впровадження HRMIS у громадах. Європейські практики інституційної підтримки впровадження сучасних HR-практик в органах місцевого самоврядування демонструють ефективність централізованої підтримки на рівні держави, стандартизації HR-модулів та інституційного моніторингу. В Україні аналогічну функцію може посилено виконувати Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) у партнерстві з міжнародними програмами (EU4PAR, DOBRE, U-LEAD). Інституційна підтримка HR-практик у громадах України є необхідною передумовою для формування професійної, мобільної та орієнтованої на результат команди управлінців. Імплементация найкращих кейсів, створення міжгромадських платформ для обміну досвідом і розвиток HR-аналітики.

Загалом у ЄС діє принцип Think Small First (усі нові політики та законодавчі ініціативи ЄС повинні враховувати інтереси МСП у першу чергу, ухваленого ЄС у 2008 році), SME-тест (інструмент оцінки впливу законодавства на МСП та фактично гарантує, що ЄС системно перевіряє: чи не ставить нове законодавство МСП у не вигідне становище в порівнянні з великими компаніями) для законодавства, програма Erasmus for Young Entrepreneurs (міжнародна програма обміну для підприємців-початківців із країн ЄС, а також деяких партнерських держав), доступ до фінансування через

COSME (Programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises – це спеціальна програма Європейського Союзу (2014–2020), створена для підтримки малого та середнього бізнесу.

Зараз її інструменти інтегровані у нову програму Single Market Programme (SMP, 2021–2027), але термін COSME досі часто використовується) та ЄІС (European Innovation Council, Європейська рада з інновацій) – один із центральних інструментів фінансування інновацій у ЄС, фінансування спрямоване на «high-risk, high-impact» інновації (високий ризик, але й потенційно велика віддача щоб допомагати стартапам, МСП та дослідникам перетворювати інноваційні ідеї на ринкові продукти), мережа EEN (Enterprise Europe Network) – найбільша у світі мережа підтримки малого та середнього бізнесу і не є фінансовим інструментом, а мережа консультацій, послуг і контактів для допомоги МСП виходити на міжнародні ринки, знаходити партнерів і впроваджувати інновації [4].

Загалом ці інструменти ЄС – від принципу Think Small First і SME-тесту до програм COSME, ЄІС, Erasmus for Young Entrepreneurs та мережі EEN – створюють комплексну екосистему підтримки МСП, яка поєднує регуляторні спрощення, доступ до фінансування, розвиток інновацій і міжнародну співпрацю. Отже розглянемо основні підходи підтримки МСП у деяких країнах ЄС через такі інструменти:

1. Регуляторні інструменти та політичні рамки:

– Польща (Polish Agency for Enterprise Development) – національна імплементація європрограм, підтримка інновацій, експорту, навчання [5].

– Чехія (Ministry of Industry and Trade) – стратегія МСП 2021–2027 рр., орієнтована на продуктивність, конкуренцію, цифровізацію, інновації [6].

– Німеччина (Federal Ministry for Economic Affairs and Energy (BMWE платформи) – портали підтримки стартапів і молодих підприємців, консультаційні сервіси через муніципальні структури та торгові палати [7].

Загалом регуляторні інструменти та політичні рамки спрямовані на імплементацію європейських програм, формування національних стратегій

розвитку МСП та створення консультаційних платформ для підтримки інновацій, експорту, цифровізації й підприємництва.

2. Фінансові інструменти: кредити, гарантії, інвестиції:

– Польща (Polski Fundusz Rozwoju) – інвестиції, кредити, страхування, освітні програми, участь у масштабних інфраструктурних проєктах, актуальні проєкти, експертні огляди і звіти діяльності, можливості співпраці з PFR у розвитку інфраструктурних, технологічних та муніципальних інвестицій [8].

– Німеччина (KfW Bankengruppe) – державний банк розвитку, який надає кредити, мезонінне та венчурне фінансування для МСП, у співпраці з комерційними банками. Банк надає пільгові кредити, інвестиційні гранти, капітал, кредити на інфраструктуру, підтримку малого і середнього бізнесу, а також екологічні та енергетичні програми [9].

– Італія (Fondo di Garanzia per le PMI) – державний гарантійний фонд Італії, створений для підтримки малих і середніх підприємств (PMI) шляхом спрощення доступу до банківських кредитів та фінансових ресурсів, зокрема: надання державних гарантій на кредити для МСП; зменшення фінансових ризиків банків та інвесторів; полегшення доступу підприємців до фінансування, навіть без необхідності надавати власне майно чи застави; стимулювання інновацій, розвитку бізнесу, експорту та зайнятості [10].

– Франція (Bpifrance) – французький державний інвестиційний банк, що виконує роль одного «вікна» підтримки для підприємців для сприяння розвитку економіки Франції шляхом підтримки підприємців, зокрема малих та середніх підприємств (МСП), а також бізнесу середнього класу (mid-caps) під час ключових етапів їхнього зростання, таких як створення, інновації, фінансування, експорт empowerment.

Механізми підтримки включають: кредити: інвестиційні, довгострокові, а також інструменти для покриття обігових коштів – часто у партнерстві з комерційними банками; гарантії, які дозволяють знизити ризик для банків і тим самим спростити доступ підприємців до кредитування, особливо в ризикові фази: старт, інновації, експорт, розвиток; інноваційні програми та

розвиток експорту, включно з акселераторами, страхуванням для експортерів, експортним кредитуванням та підтримкою масштабування [11].

Фінансові інструменти підтримки МСП у країнах ЄС охоплюють кредити, гарантії та інвестиції, зокрема розвиткові інвестиції й страхування у Польщі, пільгові кредити та венчурне фінансування у Німеччині, державні гарантії для банківських кредитів в Італії та комплексні механізми кредитування, гарантування й експортної підтримки у Франції.

3. Інновації, R&D та інтелектуальна власність:

– Франція (OSEO Steering R&D) – надає гранти та безпроцентні аванси (interest-free advances) для МСП у межах R&D (Research and Development) та інновацій, з діапазоном фінансування від €40 000 до €400 000. Крім того, можливі гарантії до 60 % суми позики для здійснення дослідницьких, розробницьких чи впроваджувальних проєктів [12].

– Іспанія (ENISA – Empresa Nacional de Innovación) – надає préstamos participativos (кредити-участі) для інноваційних МСП та стартапів. Інструмент дозволяє поєднувати риси позики та венчурного капіталу, забезпечуючи фінансування без необхідності класичних застав; з 1982 року профінансовано понад 7 000 компаній на суму понад €1,4 млрд [13]. Литва (Enterprise Lithuania): діє за принципом «one-stop shop», надаючи консультації, інфраструктурну та організаційну підтримку для стартапів та інноваційних МСП. Серед інструментів – база експортерів, організація міжнародних торгових місій, програми стимулювання інновацій та масштабування бізнесу [14].

Інституційна підтримка інновацій, R&D та інтелектуальної власності в країнах ЄС спрямована на створення сприятливих умов для розвитку технологій та стартапів: у Франції це гранти й безпроцентні аванси для досліджень та впровадження інновацій, в Іспанії – кредити-участі для стартапів і МСП без класичних застав, а в Литві – формат «one-stop shop» із консультаційною та інфраструктурною підтримкою, що стимулює інноваційність і міжнародну експансію бізнесу.

4. Регіональний розвиток та цільова підтримка:

- Німеччина (NRW.Bank) – регіональний банк Північного Рейну–Вестфалії, кредити на цифровізацію й зелені проекти.
- Німеччина (GRW) – федеральні гранти для бізнесу у депресивних регіонах, з акцентом на зайнятість.
- Німеччина (ERP 2025) – програма €11,7 млрд пільгових кредитів через KfW [15].

5. Експорт, інтернаціоналізація та консалтинг:

- Польща (Team Poland – PARP + PFR) – гарантії, кредити, страхування, експортні місії; сприяння виходу на нові ринки, у т.ч. відбудова України [16].
- Іспанія (Red.es – Kit Digital & Kit Consulting): цифрові рішення та консультації (до €24 тис.), профінансовані з EU NextGenerationEU.
- Іспанія (Invest in Spain / Innova Invest) – агентство для іноземних інвесторів; консультації, регіональна підтримка, фінансування [17].

6. Міжрегіональна та крос-національна співпраця:

- Бельгія (BEL SME / BEL COO) – стимулювання міжрегіональної співпраці, обмін експертизою та створення мереж між регіонами [18].

Досвід країн ЄС у інституційній підтримці МСП свідчить про комплексність підходів: від регуляторних рамок і стратегій розвитку (Польща, Чехія, Німеччина) до фінансових інструментів у формі кредитів, гарантій та інвестицій (Польща, Німеччина, Італія, Франція), а також стимулювання інновацій, R&D та інтелектуальної власності (Франція, Іспанія, Литва). Важливу роль відіграють і регіональні та міжрегіональні програми (Німеччина, Бельгія), а також експортна підтримка та інтернаціоналізація бізнесу (Польща, Іспанія). Така багатовекторна система інструментів створює сприятливе середовище для розвитку, інноваційності й інтеграції МСП у європейський та глобальний ринок.

Реформа державного управління в Україні стартувала у 2016 році за підтримки ЄС і має поетапний характер. За цей час досягнуто важливих результатів: запроваджено посади фахівців з питань реформ та оновлено

конкурсні процедури; оптимізовано систему ЦОВВ; інтегровано HRMIS; приведено у відповідність до рекомендацій SIGMA Регламент КМУ; ухвалено Закон «Про адміністративну процедуру»; налагоджено обмін даними через систему «Трембіта»; розпочато реформу оплати праці держслужбовців; активізовано цифровізацію публічних послуг. Ці кроки стали фундаментом якісного й прозорого врядування. Уряд продовжив реформу до 2025 року, а в липні 2021 року схвалив Стратегію реформування на 2022–2025 роки [19], побудовану на Принципах державного управління SIGMA [20].

Після отримання Україною статусу кандидата в ЄС (червень 2022) до Стратегії внесли положення щодо інституційної спроможності в сфері євроінтеграції та виконання зобов'язань перед ЄС. Стратегія 2016–2021 років значною мірою ґрунтувалася на висновках оцінки державного управління SIGMA (2018) [21].

2022 рік став одним із найважчих в історії України: 24 лютого РФ розпочала повномасштабне вторгнення, що перетворило війну на глобальне протистояння автократії та демократії, під загрозою опинилися європейські цінності, енергетична та економічна безпека. Для координації відновлення Президент створив Національну раду з відновлення України (21 квітня 2022), яка об'єднала 23 робочі групи. У липні 2022 року на конференції в Лугано презентували «План відновлення України від наслідків війни» [22].

Розділ щодо державного управління розроблено у відповідності до цілей «Стратегії реформування на 2022–2025 роки», що підтверджує послідовність та узгодженість реформ навіть в умовах війни [1].

Досвід країн Європейського Союзу показує, що ефективна інституційна підтримка розвитку HR-систем на місцевому рівні базується на трьох ключових чинниках: централізації базових стандартів, гнучкості у впровадженні цифрових інструментів та наявності сталих механізмів фінансування. У Польщі через Polish Agency for Enterprise Development (PARP) реалізується широкий спектр програм підтримки інновацій та навчання для муніципальних структур. У Чехії, де діє стратегія МСП 2021–

2027, акцент зроблено на цифровізації та підвищенні продуктивності, що прямо інтегрується в HR-системи. У Німеччині платформи під егідою BMWi забезпечують консалтинг і технічний супровід муніципалітетів, створюючи єдину мережу доступу до експертизи та фінансових інструментів.

Для України корисним є запровадження стандартизованих модулів HRMIS (за аналогією до практики ЄС зі створення спільних платформ для МСП), які б однаково функціонували в усіх громадах незалежно від рівня їхньої цифрової готовності. Це дозволить зменшити витрати на розробку локальних рішень і забезпечити сумісність даних. Паралельно необхідно формувати грантові та гарантійні механізми (на зразок італійського Fondo di Garanzia per le PMI або німецьких програм KfW), що підтримуватимуть інвестиції у розвиток HR-інфраструктури, навчання персоналу та розвиток HR-аналітики.

Важливо також розвивати міжгромадські платформи обміну досвідом, подібні до Enterprise Europe Network (EEN), які у форматі консультаційних та інформаційних хабів могли б об'єднувати муніципалітети для поширення кращих практик оцінювання персоналу, формування кадрового резерву та підвищення кваліфікації. Це сприятиме не лише горизонтальному поширенню інноваційних підходів, а й підвищенню прозорості управлінських рішень. Окрему увагу варто приділити інституційному моніторингу та незалежному аудитуванню HR-практик, які в ЄС активно застосовуються для перевірки ефективності політик щодо МСП (SME-тест, Think Small First). В Україні таку функцію може виконувати Національне агентство України з питань державної служби у партнерстві з програмами EU4PAR, DOBRE та U-LEAD, забезпечуючи регулярну оцінку результативності HRMIS, прозорості кадрових процедур і відповідності європейським стандартам.

3.3 Рекомендації щодо вдосконалення HR-маркетингової діяльності в Солонянській територіальній громаді

На основі виявлених проблем та аналітичних розрахунків, викладених у попередніх підрозділах, можна сформулювати низку рекомендацій щодо вдосконалення HR-маркетингової діяльності в Солонянській селищній територіальній громаді. Вони мають комплексний характер і охоплюють стратегічні, організаційні, комунікаційні та кадрові аспекти.

1. Розробка та впровадження HR-стратегії громади. Відсутність системного підходу до управління персоналом обмежує громаду в плануванні, розвитку та утриманні кадрів. HR-стратегія має стати основним документом, що регламентуватиме підходи до формування кадрового потенціалу.

Рекомендації: провести кадровий аудит: вік, досвід, рівень освіти, мотивація працівників; визначити ключові цілі HR-політики: залучення молоді, зниження плинності, навчання персоналу; створити план дій на 3–5 років із чіткими показниками (KPI) для відділу кадрів.

2. Запровадження цифрових HR-інструментів. Низький рівень цифровізації гальмує розвиток ефективного кадрового менеджменту та ускладнює взаємодію з кандидатами і персоналом.

Рекомендації: впровадити базову HRM-систему (навіть у вигляді Google Workspace або Excel-шаблонів); створити на сайті громади розділ «Кар'єра», де публікуватимуться вакансії, новини для працівників, можливості стажування; застосовувати онлайн-форми зворотного зв'язку, анкетування задоволеності.

3. Формування позитивного HR-бренду громади. Слабка зовнішня комунікація громади як роботодавця знижує її конкурентоспроможність на ринку праці.

Рекомендації: розробити візуальний стиль HR-комунікацій (логотип, кольори, шрифт); запуск інформаційної кампанії у соцмережах: Facebook, Instagram, Telegram; розміщення історій успіху працівників громади (відео, пости, інтерв'ю).

4. Розвиток корпоративної культури та нематеріальної мотивації. Слабка

залученість працівників пов'язана з відсутністю визнання, командного духу та внутрішньої єдності.

Рекомендації: впровадити систему внутрішнього визнання: грамоти, конкурси, щомісячне відзначення «працівника місяця»; організувати командні заходи: День місцевого самоврядування, спільні тренінги, тимбілдинги; розробити Кодекс етичної поведінки для формування цінностей колективу.

5. Удосконалення системи залучення та адаптації нових кадрів. Плинність кадрів, особливо серед молоді, свідчить про брак належної підтримки в період адаптації.

Рекомендації: створити адаптаційний пакет для новачків (інформаційна брошура, зустрічі з керівництвом, наставництво); визначити відповідальних осіб у кожному відділі за інтеграцію нових працівників; застосовувати індивідуальні плани професійного розвитку.

6. Посилення взаємодії з зовнішнім середовищем. Ізольованість громади від навчальних, кадрових, бізнесових та громадських структур позбавляє її кадрового резерву та додаткових ресурсів.

Рекомендації: укласти угоди про співпрацю з освітніми закладами області щодо проходження практики, стажування; проводити профорієнтаційні зустрічі у школах і ліцеях громади; налагодити обмін досвідом з іншими громадами щодо HR-практик.

7. Перегляд системи оцінки працівників. Відсутність критеріїв оцінювання знижує прозорість у підвищеннях, мотивації та управлінні ефективністю.

Рекомендації: запровадити систему щорічної оцінки діяльності працівників на основі індивідуальних KPI; враховувати результати оцінки при присвоєнні рангів, нарахуванні премій, делегуванні повноважень; впровадити самооцінювання та внутрішні опитування.

Запропоновані заходи не лише сприятимуть покращенню внутрішньої атмосфери, але й зміцнять імідж громади як привабливого роботодавця (табл.

3.12).

Таблиця 3.12

Очікувані результати від реалізації заходів в Солонянській територіальній громаді

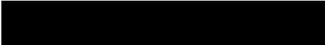
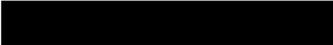
№	Напрямок вдосконалення	Очікуваний результат	Орієнтовний термін досягнення
1	HR-стратегія	Систематизація кадрової політики, чіткі цілі та KPI	3–6 місяців
2	Цифрові інструменти	Автоматизація документообігу, зменшення часу на технічні процеси	6–9 місяців
3	HR-бренд	Зростання кількості кандидатів на вакансії на 30–40 %	6–12 місяців
4	Корпоративна культура	Зростання залученості персоналу, покращення мікроклімату	4–8 місяців
5	Адаптація нових кадрів	Зниження плинності кадрів серед молоді на 25–30 %	6–12 місяців
6	Зовнішні зв'язки	Створення партнерств, кадрового резерву серед студентів	6–12 місяців
7	Система оцінювання	Прозорість управління, мотивація, обґрунтовані премії	

Джерело: власні дослідження автора

HR-маркетинг у Солонянській територіальній громаді має значний потенціал для розвитку, однак його ефективне впровадження потребує системного підходу, достатнього ресурсного забезпечення, сучасних цифрових рішень та орієнтації на людину як основну цінність органу місцевого самоврядування.

На рис. 3.2 зображено рекомендації щодо вдосконалення HR-маркетингової діяльності в Солонянській територіальній громаді у 2025 р.

	Заходи				Місяці							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Розроб	[Redacted]											

ка HR- стр атег ії	
Зап ров адж енн я циф ров их інст рум енті в	
Фо рму ван ня HR- бре нду гро мад и	
Роз вит ок кор пор ати вно ї кул ьту ри	
Удо ско нал енн я ада пта ції	

нов их кад рів	
Пос иле ння зов ніш ньої взає мод ії	
Впр ова дже ння сис тем и оці нюв анн я	

Рис. 3.2 Рекомендації щодо вдосконалення HR-маркетингової діяльності в Солонянській територіальній громаді у 2025 р.

Джерело: власні дослідження автора

Синхронність реалізації деяких заходів дозволяє економити ресурси — наприклад, цифровізацію можна поєднати з формуванням HR-бренду, а систему оцінювання — з мотиваційною програмою.

Загальний термін реалізації — 12 місяців, після чого можна провести повторний аудит та коригування.

Орієнтовний бюджет на реалізацію заходів з удосконалення HR-маркетингу в Солонянській територіальній громаді на 12 місяців наведено в табл. 3.13.

Загальна сума: 100 000 грн (приблизно)

Джерела фінансування (можливі):

- Бюджет громади (статті на розвиток персоналу / апарат управління).
- Гранти від програм DOBRE, U-LEAD з Європою, USAID.
- Партнерські програми з бізнесом та ГО.

Таблиця 3.13

Орієнтовний бюджет HR-заходів громади (2025–2026 рр.)

№	Захід / напрямок роботи	Основні витрати	Орієнтовна сума, грн
1	Розробка HR-стратегії	Консультації, друк, тренінги	15 000
2	Цифровізація HR-процесів	Програмне забезпечення, домен, сайт	25 000
3	HR-брендинг (соцмережі, відео, дизайн)	Дизайн, реклама, техніка, фото/відео	18 000
4	Корпоративна культура та мотивація	Грамоти, заходи, подарунки	10 000
5	Адаптація нових кадрів (наставництво, брошури)	Друк, навчання, інфографіка	6 000
6	Профорієнтаційна робота та стажування молоді	Транспорт, організація заходів	8 000
7	Система оцінки та преміювання	Розробка КРІ, методики, премії	12 000
8	Резервний фонд на непередбачені витрати	—	6 000

Джерело: власні дослідження автора

У межах реалізації стратегічних ініціатив з модернізації управління персоналом у Солонянській селищній територіальній громаді було сформовано орієнтовний бюджет на заходи з впровадження HR-маркетингу. Загальна сума становить 100 000 грн і розрахована на реалізацію протягом 12 місяців.

1. Розробка HR-стратегії – 15 000 грн. Витрати передбачають оплату консультацій з експертами (як внутрішніми, так і зовнішніми), проведення

анкетування персоналу, розробку та друк стратегічного документа, створення презентацій для ознайомлення працівників.

2. Цифровізація HR-процесів – 25 000 грн. Включає: закупівлю або налаштування базового HRM-рішення (напр. Bitrix24, Google Workspace); створення або оновлення розділу «Кар'єра» на офіційному сайті; підтримку хостингу, електронних форм, шаблонів, баз даних персоналу.

3. HR-брендинг – 18 000 грн. Ці кошти будуть спрямовані на створення іміджевих відео, графіки, дописів у соціальних мережах, а також на запуск рекламних кампаній для підвищення привабливості громади як роботодавця.

4. Розвиток корпоративної культури – 10 000 грн. Передбачає: друк грамот, подяк, сертифікатів; організацію командних заходів, професійних свят; створення внутрішнього клубу чи ініціативної групи.

5. Адаптація нових кадрів – 6 000 грн. Кошти будуть витрачені на розробку інформаційних брошур, створення адаптаційного пакета для новачків, організацію перших зустрічей та наставництва.

6. Профорієнтаційна робота – 8 000 грн. Планується організація профорієнтаційних заходів у школах, стажувань у громаді, круглих столів із представниками закладів освіти.

7. Система оцінювання та преміювання – 12 000 грн. У рамках цих витрат буде розроблено систему KPI, інструкції з оцінки, анкетування, а також сформовано преміальний фонд для відзначення кращих працівників.

8. Резервний фонд – 6 000 грн. Передбачено для покриття непередбачуваних витрат, що можуть виникнути в процесі реалізації: технічні несправності, коригування планів, додаткові заходи.

Запропонований бюджет є помірним і реалістичним у межах можливостей громади. Його реалізація дозволить значно підвищити ефективність кадрової роботи, зменшити плинність кадрів, залучити молодь, покращити імідж громади та створити конкурентну перевагу серед органів місцевого самоврядування регіону.

На підставі проведеного дослідження Солонянській громаді доцільно

запропоновувати впровадження нових інформаційних технологій, а саме мобільний додаток «Моя Громада».

Мобільний додаток для Android/iOS, який об'єднує всі основні сервіси громади: новини, звернення, черги до ЦНАП, оплату платежів, електронні петиції, інтерактивні карти, повідомлення про надзвичайні ситуації, HR-можливості.

Перевагами його є: універсальний доступ до послуг з будь-якого смартфона; push-сповіщення про важливі події та адміністративні зміни; підвищення залученості молоді.

Мешканці дедалі частіше взаємодіють з державними та місцевими сервісами через мобільні пристрої. Такий додаток підвищить швидкість доступу до інформації і створить позитивний імідж громади як сучасної та клієнтоорієнтованої.

Наступною є пропозиція створення віртуального асистенту (чат-бот) для автоматичних відповідей.

Інтелектуальний чат-бот у месенджерах (Telegram, Viber) або на сайті громади, який автоматично відповідає на часті запитання: послуги ЦНАП, графік роботи, вакантні посади, документи, комунальні питання.

Його переваги: автоматична відповідь 24/7; скорочення навантаження на адміністративний персонал; швидкий доступ до інформації.

Чат-бот знизить час очікування відповіді на типові питання громадян, підвищить якість обслуговування і стане кроком до цифровізації HR-маркетингу, адже збиратиме дані про запити, які можна використовувати для покращення внутрішніх сервісів.

Третьою пропозицією виступає - платформа електронних консультацій та «Open Data Lab».

Онлайн-майданчик для громадських консультацій з інтерактивними опитуваннями, голосуваннями, обговореннями проєктів рішень і бюджетних планів; окрема секція — «Open Data Lab» для відкритих наборів даних.

Переваги: прозорий і структурований діалог між владою та

громадянами; створення аналітичних звітів з результатів обговорень; підвищення довіри та соціальної активності.

Такі платформи значно підсилюють механізм участі громадян у вирішенні ключових питань, що особливо важливо для розвитку громадянського суспільства.

Четверта - геоінформаційна система (ГІС) громади.

Інтерактивна карта з шарами даних про інфраструктуру (школи, садки, ЦНАП, медзаклади), комунальні об'єкти, плани забудови, маршрути транспорту.

Переваги: візуалізація даних для мешканців і інвесторів; легкий доступ до просторової інформації; покращення процесів ухвалення рішень.

ГІС-інструменти допомагають громаді режимно візуалізувати просторові дані для планування, аналізу, залучення інвестицій і більш прозорої комунікації з громадою.

П'ята пропозиція - платформа онлайн-навчання та розвитку персоналу.

Внутрішній навчальний портал для співробітників громади з курсами з управління, ІТ-грамотності, сервісної культури, HR-навичок.

Переваги: підвищення компетенцій працівників; стандартизація знань та процесів; мотивація через сертифікацію.

Компетентні працівники — це ключ до якісних послуг для мешканців. Такий портал стане елементом HR-маркетингу — підсилюючи бренд роботодавця та внутрішню культуру громади.

І, останньою пропозицією є система аналітики «Digital KPI Dashboard».

Панель управлінської аналітики в реальному часі з ключовими показниками ефективності комунікацій: трафік сайту, поведінка користувачів, соціальна взаємодія, запити ЦНАП, HR-метрики.

Переваги: моніторинг ефективності цифрових комунікацій; швидке прийняття рішень на основі даних; візуалізація KPI для звітності.

Такий інструмент допоможе оцінювати ефективність ресурсів і кампаній, оптимізувати витрати та підсилювати HR-маркетинг показниками.

Також можна розглянути і цьому пропозицію - відео-контент студія громади.

Створення регулярних відео: інтерв'ю з працівниками, серії проєктів, освітні блоки, презентації інфраструктури; трансляція сесій ради.

Переваги: залучення широкої аудиторії; формування емоційних зв'язків із громадою; підсилення бренду та HR-привабливості.

Відео — один із найсильніших форматів контенту за охопленням і рівнем залучення. Це підсилює як зовнішні, так і внутрішні комунікації.

Загальні обґрунтування впровадження ІТ-інструментів:

1. Підвищення доступності інформації — нові сервіси дозволяють мешканцям отримувати швидкі й актуальні відповіді без фізичних звернень.

2. Оптимізація внутрішніх процесів — автоматизація частини рутинних завдань знижує навантаження на співробітників та підвищує якість обслуговування.

3. Підсилення HR-бренду громади — сучасні технології сприймаються як ознака прогресивності управління, що підвищує привабливість громади для кандидатів.

4. Покращення аналітики та управління — цифрові панелі та аналітичні системи дозволяють оперативно реагувати на зміну трендів та потреб громади.

5. Залучення різних груп аудиторії — від молоді до пенсіонерів, через різні цифрові канали, формуються більш ефективні шляхи комунікації.

В табл. 3.14 наведені пропозиції щодо впровадження нових інформаційних технологій у Солонянській громаді з коротким описом, очікуваним ефектом, показниками ефективності та можливими витратами.

У сучасних умовах цифрової трансформації органів місцевого самоврядування ключовим завданням є впровадження інноваційних інформаційних технологій, які дозволяють підвищити ефективність комунікацій з мешканцями, забезпечити прозорість управління, покращити якість надання послуг та залучити громаду до процесів прийняття рішень.

З огляду на проаналізований поточний стан цифрових комунікацій у Солонянській громаді, запропоновано впровадити комплекс ІТ-рішень, спрямованих на: підвищення зручності доступу до інформації та послуг; автоматизацію типових процесів комунікації; активізацію участі громадян у житті громади; розвиток персоналу та бренду громади як роботодавця; підвищення прозорості та підзвітності органів влади (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Рекомендовані ІТ-рішення для впровадження
у Солонянській громаді у 2026р.**

№	ІТ-рішення	Короткий опис	Очікуваний ефект	Показники ефективності (KPI)	Орієнтовні витрати
1	Мобільний додаток «Моя Громада»	Єдиний доступ до сервісів громади через смартфон	Зручність, охоплення молоді, швидкий зворотній зв'язок	Кількість завантажень, активних користувачів	100–200 тис. грн
2	Чат-бот у Telegram/Viber	Автоматична відповідь на часті запити	Зниження навантаження на працівників, оперативність	Кількість діалогів, рівень задоволеності користувачів	30–50 тис. грн
3	Онлайн-платформа для консультацій	Електронні обговорення, опитування, петиції	Включення громадян у прийняття рішень	Кількість опитувань, участь, нові ініціативи	40–60 тис. грн
4	Геоінформаційна система (ГІС)	Інтерактивна мапа інфраструктури та сервісів	Прозорість, планування, залучення інвесторів	Кількість запитів, переглядів мапи	80–120 тис. грн
5	LMS-платформа для персоналу	Онлайн-курси для працівників громади	Підвищення компетенцій, мотивація	Кількість курсів, учасників, сертифікатів	60–90 тис. грн
6	KPI Dashboard	Панель управлінської	Оцінка ефективності	Кількість звітів,	40–70 тис.

		аналітики	цифрових каналів	точність рішень	грн
7	Відео-студія громади	Створення відео про громаду, трансляції, HR-брендинг	Підвищення довіри, імідж, залучення персоналу	Перегляди, підписники, зростання впізнаваності	50–100 тис. грн

Джерело: власні дослідження автора

У табл. 3.14 наведено сім ІТ-ініціатив, які охоплюють ключові напрямки цифрового розвитку громади: мобільні застосунки, чат-боти, онлайн-консультації, геоінформаційні сервіси, навчальні платформи, аналітичні панелі та відео-контент.

Кожне з рішень супроводжується очікуваним ефектом, основними показниками ефективності (KPI) та орієнтовними витратами на реалізацію, що дозволяє планувати впровадження поетапно, з урахуванням бюджетних можливостей громади та пріоритетів розвитку.

Таким чином, обґрунтування ІТ-рішень, запропонованих для впровадження у Солонянській громаді

1. Мобільний додаток «Моя Громада». В умовах зростаючої мобільності населення мобільний додаток стане ключовим каналом для комунікації з громадою. Він дозволить мешканцям отримувати новини, залишати звернення, записуватись на прийом до посадовців, брати участь у голосуваннях тощо. Очікуваний ефект: покращення зручності взаємодії з громадою, особливо серед молоді. Витрати: 100–200 тис. грн – стандартна вартість MVP-рівня додатку.

2. Чат-бот у Telegram/Viber. Автоматизація відповіді на популярні запитання (довідка, графіки прийому, контакти) значно знижує навантаження на фахівців та підвищує швидкість обслуговування. Очікуваний ефект: оперативна комунікація 24/7. Витрати: 30–50 тис. грн на розробку базової версії з підключенням до CRM.

3. Онлайн-платформа для консультацій. Демократизація управління через онлайн-обговорення, електронні петиції та голосування сприяє

зростанню громадської активності. Очікуваний ефект: посилення залученості жителів у прийняття рішень. Витрати: 40–60 тис. грн – залежно від функціоналу (опитування, інтеграція з реєстром мешканців тощо).

4. Геоінформаційна система (ГІС). Створення інтерактивної карти дозволяє прозоро представляти інфраструктуру громади, плани забудови, місця для інвестицій. Очікуваний ефект: підвищення прозорості, ефективності управлінських рішень. Витрати: 80–120 тис. грн – за готовими SaaS-рішеннями.

5. LMS-платформа для персоналу. Онлайн-навчання для працівників громади дозволяє підвищити кваліфікацію, адаптувати новачків, підвищити мотивацію. Очікуваний ефект: професійний розвиток персоналу без відриву від роботи. Витрати: 60–90 тис. грн – для базової версії з 10–15 курсами.

6. KPI Dashboard. Інструмент візуалізації даних допоможе керівництву громади оперативно моніторити ефективність маркетингових комунікацій, соціальних проєктів та IT-рішень. Очікуваний ефект: аналітична підтримка прийняття управлінських рішень. Витрати: 40–70 тис. грн – інтеграція з існуючими CRM/Google Analytics.

7. Відео-студія громади. Створення власного відеоконтенту (репортажі, звернення, інформаційні ролики) формує позитивний імідж, допомагає у HR-маркетингу та залученні молоді. Очікуваний ефект: зростання довіри та впізнаваності громади. Витрати: 50–100 тис. грн – базове обладнання та оформлення простору.

Впровадження даного комплексу цифрових інструментів дозволить підвищити якість управлінських процесів, ефективність взаємодії з мешканцями, покращити імідж громади та створити умови для сталого розвитку на основі цифрових інновацій.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

У результаті проведеного аналізу проблем та перспектив розвитку HR-маркетингу в органах місцевого самоврядування (на прикладі Солонянської територіальної громади) можна зробити такі висновки:

1. HR-маркетинг в ОТГ перебуває на початковій стадії розвитку. Вивчення ситуації у Солонянській громаді показало, що підходи до управління персоналом залишаються переважно традиційними — з акцентом на адміністративно-кадрове забезпечення, а не на розвиток, брендинг чи залучення талантів. Відсутність HR-стратегії, цифрових інструментів і інноваційних практик обмежує кадровий потенціал громади.

2. Ключовими бар'єрами для розвитку HR-маркетингу є системні проблеми. Серед основних викликів, що гальмують HR-модернізацію, було визначено: обмежене фінансування кадрового розвитку; відсутність стратегічного бачення кадрової політики; низький рівень цифровізації HR-функцій; слабка мотивація працівників, особливо нематеріальна; плинність кадрів та відтік молоді через низьку привабливість умов праці; слабка корпоративна культура; відсутність партнерської взаємодії із навчальними, кадровими та бізнес-структурами.

Ці проблеми взаємопов'язані, і їхнє вирішення потребує комплексного підходу.

3. Попри виклики, Солонянська громада має значний потенціал розвитку HR-сфери. Аналіз показав, що при належному ресурсному забезпеченні, організаційній волі та залученні зовнішніх партнерів Солонянська ТГ може стати прикладом ефективної HR-політики серед ОТГ. Зокрема, громада має: стабільний адміністративний апарат; наявність кадрових відділів; відкритість до інновацій; можливість співпраці з освітніми закладами Дніпра та області; потенціал цифрового розвитку.

4. HR-маркетинг у громадах повинен мати локальну специфіку. Успішне впровадження HR-маркетингу неможливе без адаптації до реалій конкретної громади — її бюджету, соціально-економічної ситуації, демографічної структури. Це вимагає індивідуальних підходів, зокрема: розвитку HR-бренду

через локальні медіа; впровадження адаптаційних програм для молоді; створення кадрового резерву з місцевих жителів.

5. Стратегічні рішення здатні суттєво покращити ситуацію. Запропоновані у попередньому підрозділі рекомендації (розробка HR-стратегії, цифровізація, розвиток бренду, зовнішні зв'язки, мотивація персоналу) дозволяють: підвищити привабливість громади як роботодавця; зменшити плинність кадрів; підвищити ефективність виконання посадових обов'язків; зміцнити довіру до місцевої влади серед жителів.

HR-маркетинг — це не лише інструмент залучення персоналу, а стратегія сталого розвитку громади, що підвищує її спроможність, ефективність управління, соціальну привабливість і конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

У процесі написання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні засади, поточний стан та практичні шляхи розвитку HR-маркетингу на підприємстві як інструменту стратегічного управління персоналом.

1. Перехід до соціоорієнтованого управління сприяв інтеграції соціально-етичного маркетингу, маркетингу відносин та концепції управління людиною у кадрову політику. HR-маркетинг стає стратегічною складовою, спрямованою на залучення, розвиток і утримання персоналу, формування бренду роботодавця та узгодження індивідуальних потреб працівників із цілями організації. Використання маркетингових інструментів у рекрутингу, комунікаціях, аналітиці та оцінці результативності підвищує конкурентоспроможність, зміцнює лояльність персоналу та знижує плинність кадрів.

У публічному секторі HR-маркетинг дозволяє адаптувати кращі практики управління, підвищити привабливість служби в органах влади, мотивувати працівників та забезпечити ефективне використання людського потенціалу. Комплексний стратегічний підхід до управління персоналом є ключовим фактором підвищення ефективності місцевого самоврядування та сталого розвитку територіальних громад.

2. Досліджено, що Солонянська селищна територіальна громада Дніпропетровської області має площу 902,7 км² та населення 23 782 осіб (2021 р.), включає 51 населений пункт. За 2024 рік загальні доходи громади склали 347 069 тис. грн (109,7 % до плану), з яких власні доходи — 200 458 тис. грн (+24,2 % до 2023 р.), а міжбюджетні трансферти — 121 523 тис. грн (35 % доходів). Видатки становили 354 661 тис. грн, із яких 85,4 % припадало на захищені статті, переважно освіту (228 431 тис. грн), соціальний захист (26 335 тис. грн) та охорону здоров'я (15 974 тис. грн).

Визначено, що у першому півріччі 2025 року доходи громади становили 199 546 тис. грн, з яких власні доходи — 110 942 тис. грн (+31,4 % до минулого року), а міжбюджетні трансферти — 78 443 тис. грн (39,3 %). Видатки за цей період — 188 928 тис. грн, частка захищених видатків у загальному фонді — 88,8 %.

Проаналізовано, що станом на 01.01.2025 у громаді налічувалося 1 771 активний платник податків (716 юридичних осіб та 1 055 фізичних осіб-підприємців), найбільші надходження забезпечували підприємства аграрного та енергетичного секторів: СТОВ «Вікторія» — 6 770 тис. грн (3,4 %), ТОВ «Агресс+» — 5 188 тис. грн (2,6 %) та ТОВ «Гайдамацьке» — 4 962 тис. грн (2,5 %).

Громада демонструє фінансову стабільність, позитивну динаміку власних доходів і трансфертів, пріоритетне фінансування соціально-важливих сфер та відсутність кредиторської заборгованості, що підтверджує ефективність управління бюджетними ресурсами та спроможність забезпечувати сталий соціально-економічний розвиток.

Аналіз демографічних, кадрових та організаційних показників Солонянської територіальної громади свідчить про специфіку кадрового потенціалу та його управління у контексті HR-маркетингу. Станом на 2024 рік чисельність населення громади становила 26 137 осіб, з яких 29 % проживає у міських поселеннях (7 686 осіб) та 71 % — у сільській місцевості (18 451 осіб). Щільність населення складає 30 осіб на км², а переважання жінок становить 2 802 особи.

Визначено, що потенційний кадровий ресурс обмежений, що зумовлює конкуренцію за кваліфіковані кадри та необхідність розвитку молодих спеціалістів. Вікова структура показує, що 43 % населення (12 804 ос.) перебуває у працездатному віці, що забезпечує базу для формування кадрового резерву. Незважаючи на негативний природний приріст, спостерігається зменшення від'ємного показника на 42 % порівняно з 2020 роком, що потенційно сприяє стабілізації кадрового складу.

Дослідженням встановлено, що рівень зареєстрованого безробіття у громаді станом на кінець 2023 року склав 17,3 %, що в 2 рази вище за рівень Дніпропетровської області (8,5 %) та в 1,7 рази — за середній показник України (10,1 %). Кількість осіб, що активно шукають роботу, оцінюється у 750 осіб.

Аналіз показав, що структура виконавчого апарату громади налічує 89,5 штатних одиниць, з яких 27,5 — керівництво, 43 — функціональні відділи, 7 — відділи спеціального призначення, та 19 — обслуговуючий персонал. Кадровий склад характеризується стабільністю: 36 % працівників мають стаж понад 5 років, 44 % — від 3 до 5 років, а 20 % — від 1 до 3 років. Середній вік працівників становить 50 років для чоловіків та 47 років для жінок, що вказує на переважання кадрів молодше 50 років.

Досліджено, що система HR-маркетингу в громаді включає професійне навчання та підвищення кваліфікації, яке охоплює 15 програм різної спрямованості, а також самоосвіту та присвоєння рангів посадовим особам, що забезпечує мотивацію та кар'єрне зростання. Впроваджена структура та кадрова політика дозволяють ефективно залучати та утримувати персонал, розвивати професійну компетентність і забезпечувати виконання функцій місцевого самоврядування.

Аналіз кадрового забезпечення Солонянської територіальної громади (станом на 01.02.2025) показує, що апарат виконавчого комітету налічує 89,5 штатних одиниць, що відповідає приблизно 1 штатній одиниці на 279 мешканців (населення ~25 000 осіб). Видатки на утримання апарату становлять 22,2 % доходів загального фонду, із яких 70,8 % спрямовується на заробітну плату — це вказує на високий рівень кадрових витрат і обмежений ресурс для розвитку персоналу та внутрішніх HR-ініціатив. Середні витрати на одну штатну

одиницю складають близько 248 000 грн на рік, а обсяг видатків на зарплати — $\approx 15,7$ млн грн. Порівняно з середніми показниками по області, громада утримує апарат відносно економно, проте нижча щільність кадрів може створювати ризик перевантаження персоналу.

У контексті HR-маркетингу приділено увагу: залученню нових спеціалістів через сучасні канали (соцмережі, веб-сайт), утриманню персоналу через ранжування та кар'єрний розвиток, підвищенню продуктивності (кількість наданих послуг на одну штатну одиницю) та інвестиціям у навчання.

Досліджено, що цифрова трансформація громади включає офіційний веб-сайт (solonyanska-gromada.gov.ua) із інтегрованими електронними сервісами: електронні петиції, звернення громадян, OpenBudget, ProZorro, електронна черга в дитсадки, моніторинг екологічних показників та інтеграцію державних сервісів (ДПС, МВС, Пенсійний фонд). Оцінка ефективності сайту за 8 критеріями показала середню оцінку 4,0/5, що свідчить про високий рівень інформаційної відкритості, доступності електронних послуг та взаємодії з громадянами, проте існують резерви для покращення мультимедійності, інтерактивності та інклюзивності.

3. Аналіз використання соціальних мереж у Солонянській територіальній громаді показав, що платформи Facebook, Instagram, LinkedIn та YouTube є ключовими каналами HR-маркетингу. Станом на 2024 р., сторінка громади у Facebook налічує близько 6 940 підписників та $\sim 3\,300$ активних коментарів, що свідчить про високий рівень залученості громадськості. Публікації про вакансії, професійні заходи та внутрішні події позитивно впливають на HR-бренд, підвищуючи довіру, прозорість та залученість.

Визначено, що розвиток HR-маркетингу обмежується низкою системних факторів: високою часткою заробітної плати у бюджеті апарату (70,8 % від 22,2 млн грн), що залишає $< 6,5$ млн грн на розвиток персоналу;

відсутністю HR-стратегії та KPI; низьким рівнем цифровізації (<20 %) без онлайн-порталів вакансій та централізованих HRM-систем; обмеженою мотивацією та корпоративною культурою (профнавчання <10 %, внутрішня підтримка ~35 %, середня зарплата ~20,6 тис. грн/міс.); високою плинністю молодих кадрів (>50 % залишають громаду протягом 2 років).

Встановлено, що для підвищення ефективності HR-маркетингу громада потребує розробки та впровадження системної HR-стратегії з KPI і планом розвитку персоналу (термін – 3–6 міс., витрати – 15 000 грн). Цифровізації HR-процесів: HRM-системи, онлайн-портал вакансій, аналітика (зменшення часу на технічні процеси на 20–30 %). Розвитку корпоративної культури та програм нематеріальної мотивації, що дозволить знизити плинність кадрів на 25–30 % (бюджет – 16 000 грн). Формування HR-бренду через соцмережі з очікуваним збільшенням кандидатів на 30–40 % (бюджет – 18 000 грн). Впровадження цифрових аналітичних інструментів (Digital KPI Dashboard, ГІС) для моніторингу ефективності HR-кампаній і комунікацій (витрати – 120–190 тис. грн). Розвитку контенту та навчання персоналу через LMS-платформу і відео-студію (витрати – 110–190 тис. грн).

Загальний орієнтовний бюджет на 12 місяців – близько 100 000 грн. Синхронна реалізація цифрових та організаційних заходів дозволяє: підвищити привабливість громади як роботодавця; зменшити плинність кадрів; підвищити залученість персоналу та молоді; оптимізувати управлінські процеси через аналітику в реальному часі; посилити прозорість та довіру до органів влади.

Інтеграція цифрових рішень, стратегічного планування, HR-бренду та корпоративної культури формує основу сталого розвитку HR-маркетингу в Солонянській територіальній громаді, підвищуючи ефективність управління, конкурентоспроможність та соціальну привабливість громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bpifrance. URL: <https://www.bpifrance.com/products/financing>. (дата звернення: 10.09.2025 р.)
2. DOBRE. Практики управління персоналом у громадах. 2022. URL: <https://dobreprogram.org/news/hr-practices-baranivska>. (дата звернення: 10.09.2025 р.)
3. ENISA. Funding for startups and innovative companies: a complete guide. URL: <https://tscfo.com/en/enisa-financing-lines-for-startups-complete-guide/>. (дата звернення: 12.09.2025 р.)
4. Enterprise Europe Network. URL: <https://eenlietuva.eu/en/about>. (дата звернення: 15.09.2025 р.)
5. European Commission. SME test. URL: https://single-market-economy.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-test_en. (дата звернення: 10.09.2025 р.)
6. Federal Ministry for Economic Affairs and Energy. URL: <https://www.existenzgruendungsportal.de/Navigation/EN/Home/home>. (дата звернення: 19.09.2025 р.)
7. Fondo di Garanzia per le PMI. URL: https://fdg.mcc.it/FU_PL_FDG/. (дата звернення: 19.09.2025 р.)
8. Germany Trade & Invest. SME support. URL: <https://www.gtai.de/en/invest/business-location-germany/business-climate1/german-government-to-increase-supportfor-smes-1805780>. (дата звернення: 20.09.2025 р.)
9. IEA. OSEO Innovation for SMEs – support for R&D. URL: <https://www.iea.org/policies/4705-oseo-innovation-for-smes-support-for-rdd>. (дата звернення: 20.09.2025 р.)
10. U-LEAD з Європою. HR-інструменти для громад. 2023. URL: <https://ulead.org.ua/news/hr-tools-chuhiv>. (дата звернення: 23.09.2025 р.)
11. Дронова Т.С., Демченко К.В. Оцінка ефективності використання

персоналу та особливості HR-маркетингу в Солонянській територіальній громаді. *Глобальні наукові горизонти 2025: міждисциплінарний форум досліджень та інновацій* : матеріал Міжнародної науково-практичної конференції, Université de Genève, Geneva, Switzerland. с. 34-49

12. Звіт EU4PAR. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/2023/12.07.2023%20zvit/parreport2022ukr230712184004-1.pdf>. (дата звернення: 10.10.2025 р.)

13. Мірясов Ю. О. Ефект маркетингу та його вплив на вподобання споживача в моделі оптимального вибору. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 134–140. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-1_0-pages-134_140.pdf.

14. Окландер М. А. Маркетинг як економічна наука. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4. № 4. С. 62–70. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/120/109>.

15. Острянин С. О. Узагальнена модель керування маркетинговою діяльністю підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Економіка. 2022. № 17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2022_17_20

16. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №9. С. 450–456. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456> URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_9_0_450_456

17. Олініченко К.С., Чміль Г.Л., Прядко О.М. Маркетингові технології просування інноваційного продукту за допомогою брендингу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3 (83). С. 102–110.

18. Остряніна С. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах постійно змінного макросередовища. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. Серія : Економіка і управління. 2022. № 3(1). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_31\(70\)_3\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2022_31(70)_3(1)_31)

19. Офіційний сайт Солонянської селищної громади URL: <https://solonyanska-gromada.gov.ua/> (дата звернення: 10.11.2025 р.)
20. Петропавловська С. Є., Лисак Н. Ю., Г. В. Малаховська Г. В. Соціальні медіа як інструмент управління лояльністю споживачів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 1. С. 166–173.
21. План відновлення України від наслідків війни (проект). URL: <https://recovery.gov.ua/>. (дата звернення: 15.11.2025 р.)
22. Побережець В., Чуніхіна Т. Напрями забезпечення ефективності маркетингу підприємства у соціальних мережах. Бренд-менеджмент: маркетингові технології: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 516 с. ISBN 978-966-918-077-3.
23. Поняття «бренд», «брендинг». Складові бренду у сучасних умовах. URL: <https://naurok.com.ua/urok-ponyattya-brend-brending-skladovi-brendu-usuchasnih-umovah-396456.html> (дата звернення: 17.10.2025 р.)
24. Проскурович О. В. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_6_10
25. Прядко О.М., Чміль Г.Л., Олініченко К.С. Брендуння як елемент формування іміджу продукції FMCG. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №1(81). DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-81-11>
26. Рябенька М. О. Впровадження програми лояльності споживачів в діяльність закладів ресторанного бізнесу. *Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19 квітня 2023). Київ, 2023. С. 212–214.
27. Рябенька М. О. Перспективи розвитку нових форматів закладів ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. Вип. 24. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/241/229>
28. Савицька Н. Л., Жегус О. В, Афанасьєва О. П., Морозов І. Маркетинг харчових продуктів: тренди та виклики. Повноцінне харчування: тренди енергоефективного виробництва, зберігання та маркетингу:

колективна монографія / за ред. проф. В. В. Євлаш, проф. В. О. Потапова, проф. Н. Л. Савицької, доц. Л. Ф. Товма. Харків : НАНГУ, 2020. С. 486-516.

29. Савицька Н.Л., Бубенець І.Г., Заковоротний І.С., Ігнатенко О.О.. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Економічні науки. Хмельницький*. 2024. № 2 (328). С. 330 – 335. URL: <https://heraldes.khmnmu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/127/134>

30. Савицька Н.Л., Забаштанська Т.В., Забаштанський М.М. Борисович В.А. Соціальні медіа як сучасний інструмент просування бренда. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2020. Вип.2. С.116- 130.

31. Савицька Н.Л., Кот О.В., Кот М.С. Канали маркетингових комунікацій як засіб підвищення комунікативної активності підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С.306-310. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/62.pdf>

32. Савицька Н.Л., Мелушова І.Ю. Управління результативністю маркетингу: навчально-методичний посібник. У 2-х ч. Ч. 1. Харків: ХДУХТ, 2018.

33. Семенова Л. Ю., Даценко В. В., Хурдей В. Д. Маркетинг 4.0. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/62.pdf.

34. Сєвідова І.О., Мандич О.В., Квятко Т.М., Бабко Н.М., Романюк І.А. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків : ХНТУСГ, 2020. 200 с.

35. Смоліна О. М. Стратегічний розвиток брендингу суб'єктів готельного бізнесу. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 195–202.

36. Стратегія бренду: поняття, визначення, створення, цілі, вузьконаправлена реклама, поставлені завдання, формування і підтримка іміджу компанії. *Campwaltblog*. URL: <https://uk.campwaltblog.com/3949503-brandstrategyconcept-definition-creation-goals-narrowly-targeted-advertising-assignedtasksformation-and-support-of-the-company39s-image> (дата звернення:

25.09.2025 р.)

37. Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20public%20admin/strategyar-2022-2025.pdf>. (дата звернення: 15.11.2025 р.)

38. Тарасов І.Ю. Бубенець І.Г. Нативна реклама як сучасний засіб digital-впливу на споживача. *Marketing of innovations. Innovations in marketing*. 2022р. С.74-77.

39. Тимчур Г.М. Стратегія брендингу: ключові елементи успіху. Молодь і індустрія 4.0 в XXI столітті: матер. XIX-го Міжнародного форуму молоді. Харків: ДБТУ. 2023. 352 с. С. 323

40. Ткачук М. В. Брендинг як стратегія ринкового успіху підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/29_DWS_2011/Economics/6_95525.doc.htm (дата звернення: 10.10.2025 р.)

41. Торговельне підприємництво: навчально-методичний посібник. / Н.Л. Савицька, І.Ю. Мелушова, А.В. Красноусов, К.С. Олініченко. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2017. 214 с.

42. Тохтамиш Т.О. Ефективна комунікація як запорука створення успішного бренду. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інт.-конф., Харків: ДБТУ. 2022. С. 208-210.

43. Файвіщенко Д. С. Теоретичні основи стратегічного управління брендом. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 232–238.

44. Філіп Котлер, Хермаван Картаджайя, Айвен Сетіаван. Маркетинг 4.0: розворот від традиційного до цифрового. URL: http://loveread.ec/view_global.php?id=83655

45. Хоменко, П. Г. Сучасні тенденції розвитку маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №12(102). С. 124

46. Хурдей В., Даценко В., Дронова Т., Міщенко Д., Павловська І. Формування маркетингової стратегії управління брендом компанії.

Економічні горизонти. 2023. № 1(23). С. 4–14. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/272720/270412>.

47. Чміль Г.Л., Олініченко К.С., Бубенець І.Г. Маркетингові активи в системі управління результативністю діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск № 53. 2023 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-99> URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2895>

48. Швайко Н. Етапи та процедури створення стратегії розвитку бренда. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40272/1/410.pdf> (дата звернення: 16.09.2025 р.)

49. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С., Кармінська-Белоброва М. В., Мирошник Т. О. Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. *Економічні науки*. 2020. № 1. С. 110–115.

50. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf.

51. Шульга О. А. Сучасні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 170–174. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/32.pdf.

52. Шульга О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/552/537>.

**Структура Солонянської територіальної громади на початок
2022р.**

Населений пункт	Населення, чол.
Адміністративний центр	
селище Солоне	7686
Аполлонівський старостинський округ:	2786
- село Аполлонівка	1430
- село Дніпровське	215
- селище Надіївка	1141
Башмачанський старостинський округ:	1653
- село Башмачка	1445
- село Широкополе	107
- село Любимівка	219
- село Любов	16
- село Перше Травня	144
- село Кам'яно-Зубилівка	22
Василівський старостинський округ:	1161
- село Василівка	1072
- село Антонівка	37
- село Дороганівка	52
Військовий старостинський округ	1404
- село Військове	768
- село Гроза	43
- село Вовніги	126
- село Калинівка	462
- село Петро-Свистунове	5
Кам'янський старостинський округ	1135
- село Кам'яне	645

- село Панькове	141
- село Червонокам'яне	44
- село Новоселівка	74
- село Гончарка	231
Письмечівський старостинський округ	942
- село Письмечево	406
- село Безбородькове	312
- село Круте	84
- село Стародніпровське	56
- село Пшеничне	84
Привільнянський старостинський округ	2446
- село Привільне	1103
- село Малинівка	175
- село Микільське	280
- село Новотернуватівка	34
- село Петрівське	195
- село Трудолюбівка	77
- село Маяк	374
- село Гайдамацьке	208
Сурсько-Михайлівський старостинський округ	2699
- село Сурсько-Михайлівка	2539
- село Богданівка	126
- село Новотарасівка	34
Широчанський старостинський округ	1654
- село Широке	654
- село Малозахарине	193
- село Сонячне	118

- село Сергіївка	103
- село Тритузне	439
- село Шестипілля	108
- село Вишневе	39
Микільський старостинський округ	1832
- село Микільське-на-Дніпрі	719
- село Звонецький Хутір	367
- село Звонецьке	295
- село Оріхове	434
- село Олексіївка	17

**Структура і штатна чисельність апарату виконавчого комітету
Солонянської селищної ради станом на 01.02.2025р.**

№ п/п	Назва структурного підрозділу і посади	Кількість штатних одиниць
1	Селищний голова	1
2	Перший заступник селищного голови	1
3	Заступник з питань діяльності виконавчих органів	2
4	Секретар ради	1
5	Староста	10
6	Головний спеціаліст з питань внутрішнього аудиту	1
7	Спеціаліст 1 категорії (уповноважена особа з питань проведення публічних закупівель)	1
8	Діловод	10,5
	РАЗОМ	27,5
	Відділ організаційно-кадрової роботи, діловодства та контролю	
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	2
3	Спеціаліст 1 категорії	1
	РАЗОМ	4
	Відділ бухгалтерського обліку та звітності	
1	Начальник відділу – головний бухгалтер	1
2	Заступник начальника відділу	1
3	Головний спеціаліст	1
4	Провідний спеціаліст	1
5	Спеціаліст 1 категорії	2
	РАЗОМ	6
	Відділ земельних відносин	
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	3
3	Старший інспектор	1

	РАЗОМ	5
	Відділ комунальної власності	
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
	РАЗОМ	2
	Юридичний відділ	
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	2
	РАЗОМ	3
	Відділ містобудування, архітектури та ЖКГ	
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Провідний спеціаліст	1
4	Спеціаліст 1 категорії	1
	РАЗОМ	4
	Відділ з питань цивільного захисту, мобілізаційної, оборонної роботи та взаємодії з правоохоронними органами	
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
3	Провідний спеціаліст	1
	РАЗОМ	3
	Відділ державної реєстрації	
1	Начальник відділу	1
2	Державний реєстратор	2
3	Головний спеціаліст	1
	РАЗОМ	4
	Відділ «Центр надання адміністративних послуг»	
1	Начальник відділу	1
2	Адміністратор	6
	РАЗОМ	7
	Відділ цифрової трансформації та комунікацій	

1	Начальник відділу	1
2	Провідний спеціаліст	2
	РАЗОМ	3
	Відділ проєктного менеджменту та євроінтеграції	
1	Начальник відділу	1
2	Головний спеціаліст	1
	РАЗОМ	2
	Обслуговуючий персонал	
1	Прибиральник службових приміщень	3,5
2	Сторож	3,5
3	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	10
4	Водій легкових автомобілів	1
5	Комендант	1
	РАЗОМ	19
	ВСЬОГО	89,5