Дронова Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, Університету митної справи та фінансів, Дніпро, Україна, https://orcid.org/0000-0003-0440-5614

Демченко Катерина Вікторівна, студентка, Університету митної справи та фінансів, Дніпро, Україна

Dronova Tetyana, PhD in Economics, Associate Professor of the Marketing Department, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

Demchenko Kateryna, Student, University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ОСОБЛИВОСТІ HR-МАРКЕТИНГУ В СОЛОНЯНСЬКІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL USE AND FEATURES OF HR-MARKETING IN THE SOLONYANSKY TERRITORIAL COMMUNITY

Анотація

У статті досліджено питання оцінки ефективності використання персоналу та особливості застосування HR-маркетингу в діяльності Солонянської територіальної громади в умовах децентралізації та зростання ролі місцевого самоврядування. Обґрунтовано, що людські ресурси є ключовим чинником забезпечення якісного надання публічних послуг, реалізації соціально-економічних програм і підвищення управлінської спроможності громади.

У роботі здійснено аналіз кадрового забезпечення на основі показників

штатної чисельності, структури видатків на утримання апарату управління, питомої ваги заробітної плати, доходів на одного мешканця та навантаження на одну штатну одиницю. Визначено, що частка видатків на утримання апарату управління у Солонянській громаді є нижчою за середній показник по області, що свідчить про відносно економне використання фінансових ресурсів. Водночас висока частка заробітної плати у структурі видатків обмежує можливості інвестування в розвиток персоналу, навчання та внутрішній HR-маркетинг.

Окрему увагу приділено аналізу ефективності цифрових комунікацій громади, зокрема функціонування офіційного веб-сайту та інтегрованих електронних сервісів, які забезпечують прозорість діяльності органів місцевого самоврядування, доступність інформації та зворотний зв'язок із громадянами. Встановлено, що використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів і формуванню позитивного іміджу громади.

На основі проведеного аналізу сформульовано рекомендації щодо впровадження системи оцінки ефективності персоналу, розвитку інструментів HR-маркетингу, підвищення інвестицій у професійний розвиток працівників та активізації зовнішніх комунікацій для залучення кваліфікованих кадрів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню професійного, мотивованого кадрового потенціалу та забезпеченню довгострокового розвитку Солонянської територіальної громади.

Ключові слова: HR-маркетинг, ефективність, персонал, населення, громада

Abstract

The article examines the assessment of personnel efficiency and the specific

features of HR marketing in the activities of the Solonyanska Territorial Community under conditions of decentralization and the increasing role of local self-government. It is substantiated that human resources are a key factor in ensuring high-quality public service delivery, implementing socio-economic development programs, and strengthening the managerial capacity of the community.

The study analyzes staffing efficiency based on indicators of staff size, the structure of expenditures on maintaining the administrative apparatus, the share of wages, income per resident, and workload per staff unit. It is determined that the share of expenditures on maintaining the administrative apparatus in the Solonyanska community is lower than the regional average, which indicates relatively economical use of financial resources. At the same time, the high share of wages in the expenditure structure limits opportunities for investing in staff development, training, and internal HR marketing.

Special attention is paid to the analysis of the effectiveness of the community's digital communications, in particular the functioning of the official website and integrated electronic services, which ensure transparency of local government activities, accessibility of information, and feedback from citizens. It is established that the use of digital tools contributes to improving the efficiency of managerial processes and forming a positive image of the community.

Based on the results of the analysis, recommendations are formulated regarding the implementation of a personnel performance evaluation system, the development of HR marketing tools, increased investment in professional development, and the intensification of external communications to attract qualified personnel. The implementation of the proposed measures will contribute to the formation of a professional and motivated human resource potential and ensure the long-term development of the Solonyanska Territorial Community.

Key words: HR marketing, efficiency, personnel, population, community

Постановка проблеми. В умовах децентралізації та зростання ролі місцевого самоврядування ефективне використання персоналу є ключовою передумовою сталого розвитку територіальних громад. Для Солонянської територіальної громади людські ресурси виступають основним фактором забезпечення якісного надання публічних послуг, реалізації соціально-економічних програм та підвищення управлінської спроможності органів влади.

Оцінка ефективності використання персоналу дозволяє визначити відповідність кадрового потенціалу функціональним завданням громади, рівень продуктивності праці, раціональність розподілу навантаження між структурними підрозділами та ефективність використання робочого часу. Результати такої оцінки є підґрунтям для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації чисельності персоналу, удосконалення системи мотивації та підвищення професійної компетентності працівників. Особливої актуальності це набуває в умовах обмеженості бюджетних ресурсів та підвищених вимог населення до якості адміністративних і соціальних послуг.

Водночас сучасний ринок праці зумовлює необхідність застосування інструментів HR-маркетингу в діяльності Солонянської територіальної громади. HR-маркетинг спрямований на формування позитивного іміджу громади як роботодавця, підвищення привабливості служби в органах місцевого самоврядування та залучення кваліфікованих фахівців. Його особливістю є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема стабільності зайнятості, можливостей професійного розвитку, участі у реалізації суспільно важливих проектів та впливу на розвиток території.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність проблеми оцінки ефективності використання персоналу та застосування HR-маркетингу в органах місцевого самоврядування відображена у сучасних наукових

дослідженнях, які розглядають як загальні підходи до управління людськими ресурсами, так і специфічні інструменти оцінювання результативності в публічному секторі.

Дослідження зосереджені на розробці моделей людсько-центричного управління людськими ресурсами у територіальних громадах в умовах децентралізації. Так, Дзвінчук Д., Петренко В., та Лопушинський І. [1] пропонують ієрархічну модель, що враховує зростання ролі персоналу як ключового елементу управління в новостворених громадах. Автори підкреслюють, що ефективне використання кадрового потенціалу визначається здатністю працівників застосовувати сучасні HR-технології в управлінській діяльності.

Важливим аспектом є також дослідження управління людськими ресурсами в ширшому контексті державної служби. Проблематика мотивації персоналу, розвитку компетенцій та кар'єрного зростання розглядається в працях українських дослідників, які порівнюють національні практики з європейським досвідом. Зокрема, Акімова Л. та Акімов О. [2] досліджують практики управління людськими ресурсами у державному секторі ЄС, акцентуючи увагу на комплексних стратегіях розвитку навичок та мотивації працівників, які можуть бути адаптовані в Україні для підвищення ефективності публічного сектору.

У статті Малиновського Ю. В. та Карий О. І. [4] аргументовано, що кадрова політика є одним із головних засобів підвищення ефективності місцевого самоврядування та підкреслено значення професіоналізму та компетентності при формуванні персоналу.

Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в цілому також є предметом сучасних наукових дискусій. Дослідження Зелінського С. [3] з теоретичних питань місцевого самоврядування підкреслюють необхідність використання різних моделей

оцінювання, включно з якісними та кількісними показниками, які б відображали результативність управлінських процесів і задоволеність громадян.

Аналіз наукових джерел свідчить про те, що сучасні дослідження в Україні та за кордоном поступово переходять від загальних теоретичних положень до конкретних моделей оцінювання ефективності персоналу та впровадження стратегій HR-маркетингу в публічному секторі. Окремі роботи містять практичні рекомендації, які можуть бути адаптовані для оцінки персоналу та HR-маркетингу саме в Солонянській територіальній громаді, зокрема щодо використання цифрових інструментів, стратегічного планування та систем мотивації, що сприяє підвищенню загальної спроможності місцевої влади.

Мета: оцінити ефективність використання персоналу та особливості HR маркетингу в Солонянській територіальній громаді.

Виклад основного матеріалу. Системна оцінка ефективності використання персоналу у поєднанні з інструментами HR-маркетингу створює умови для формування професійного та мотивованого кадрового потенціалу Солонянської територіальної громади, що сприяє підвищенню якості управління та забезпеченню її довгострокового розвитку.

Для оцінки ефективності використання персоналу (людського ресурсу) громади використано 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 територіальної громади (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).

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.

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.

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 ÷ 89,5 ≈ 279 осіб

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 важливі 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 грн ÷ 89,5 ≈ 248 000 грн на одну штатну одиницю на рік

Такий показник дає змогу порівнювати ефективність з іншими громадами або встановити цільові нормативи для майбутнього (табл. 1).

За проведеним дослідження можемо зробити висновок, що сильною стороною є низька питома вага утримання апарату порівняно з областю — ефективне використання ресурсу.

Таблиця 1

Ефективність кадрового забезпечення громади

Показник	Значення
Загальна чисельність населення громади	25398 осіб
Штатна чисельність апарату	89,5 одиниць
Навантаження: кількість мешканців на 1 штатну одиницю	279
Доходи загального фонду	2058700 грн
Видатки на утримання апарату (22,2 % від доходів)	22 200 000 грн
Середні річні витрати на 1 штатну одиницю	248 045 грн
Питома вага заробітної плати у видатках на апарат	70,8 %
Обсяг видатків на зарплати персоналу	15 717 600 грн

Джерело: складено авторами за [5]

Проте, існують і виклики: велика частка зарплати означає менший простір для інвестицій в розвиток персоналу. Для HR-маркетингу важливо, щоб були ресурси для навчання, брендингу, залучення молоді; якщо чисельність працівників (1:279) значно нижча, ніж у порівнянних громадах, то є ризик перевантаження кадрів, що може впливати на задоволеність, плинність кадрів, відтік молодих спеціалістів (табл. 2).

Таблиця 2

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 авторами за [5]

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. 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.

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.

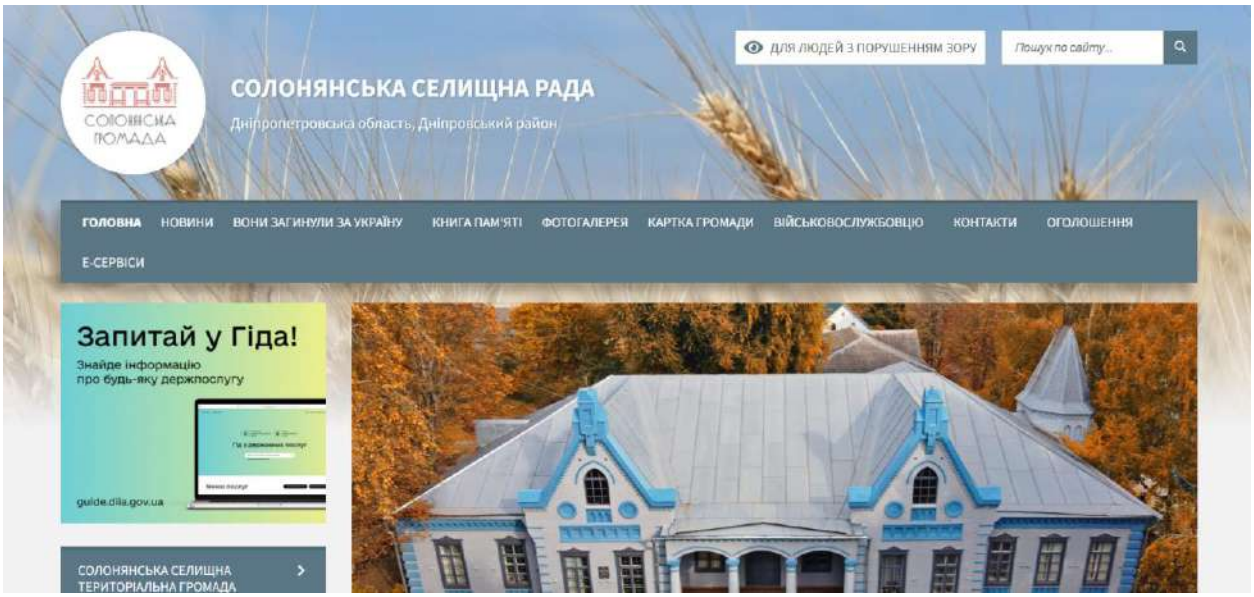


Рис. 1 Офіційний веб-сайт Солонянської громади

Джерело: [5]

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 проекти 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 оперативно 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. 3.

Таблиця 3

Оцінка ефективності офіційного веб-сайту Солонянської селищної громади

Критерій оцінки	Опис	Оцінка (1–5)	Коментар
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 слабозорих	3	Стандартна доступність, відсутні функції масштабування, озвучування
Інтерактивність	Голосування, опитування, обговорення проектів	4	Є можливість брати участь у громадських обговореннях

Джерело: власні дослідження авторів

За проведеними розрахунками можемо зробити висновок, що 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;
- розумний кол-центр ЦНАП — система оптимізації телефонних звернень та консультацій громадян у Центрі надання адміністративних послуг;
- платформи консультацій з громадськістю (e-Dem) — цифрові майданчики для взаємодії влади та мешканців;
- сервіси моніторингу якості повітря та екологічних показників (з використанням сучасних сенсорних технологій), що підвищують рівень інформування мешканців про стан довкілля;
- міжсекторні електронні сервіси (ДПС, МВС, Пенсійний фонд та інші інтегровані сервіси), що дозволяють громадянам користуватися державними послугами в одному місці.

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.

Висновок. Системна оцінка ефективності використання персоналу Солонянської територіальної громади у поєднанні з інструментами HR-маркетингу демонструє, що кадровий потенціал громади має високий рівень організаційної щільності та ефективності. Аналіз показників, таких як загальна штатна чисельність апарату (89,5 одиниць), видатки на утримання апарату (22,2 % від доходів загального фонду) та питома вага заробітної плати у видатках апарату (70,8 %), показав економне використання ресурсів

при значній частці витрат, спрямованих на оплату праці.

Штатна чисельність на одного мешканця (~1:279) демонструє помірне навантаження на працівників, проте потребує моніторингу для запобігання перевантаженню та відтоку молодих спеціалістів. Водночас ефективне використання сучасних цифрових платформ, веб-сайту громади та інтегрованих електронних сервісів забезпечує прозорість діяльності та підвищує залученість громадян.

Застосування HR-маркетингу, що включає залучення, мотивацію, розвиток та кар'єрне зростання персоналу, створює умови для формування професійного та мотивованого кадрового складу. Рекомендовано продовжувати інвестування у навчання та розвиток працівників, удосконалювати систему оцінки продуктивності та активізувати зовнішні канали HR-комунікацій для підвищення привабливості громади як роботодавця.

У цілому, інтегроване використання оцінки ефективності персоналу та HR-маркетингових інструментів сприяє підвищенню якості управління, забезпеченню довгострокового розвитку та стійкості Солонянської територіальної громади.

Список використаної літератури

1. Dzvinchuk, D., Petrenko, V., & Lopushynskyi, I. (2024). Decentralization and the people-centered human resource management model territorial communities. *Public Administration and Regional Development*, (26), 1132–1157. https://doi.org/10.34132/pard2024.26.02

2. Акімов О., Акімова Л. (2024). Управління людськими ресурсами в системі державної служби: практичний досвід країн ЄС. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, № 1. с. 3-9

3. Зелінський С. Управління територіальними громадами по-новому. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2020/september/issue-9/article-

110834.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.12.2025 р.)

4. Малиновський, Ю. В., & Карий, О. І. (2023). Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*, *4*(73), 22–26. https://doi.org/10.36930/507303

5. Офіційний сайт Солонянської селищної громади. URL: https://solonyanska-gromada.gov.ua/ (дата звернення: 15.12.2025 р.)

References

1. Dzvinchuk, D., Petrenko, V., & Lopushynskyi, I. (2024). Decentralization and the people-centered human resource management model territorial communities. *Public Administration and Regional Development*, (26), 1132–1157. https://doi.org/10.34132/pard2024.26.02

2. Akimov O., Akimova L. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby: praktychnyi dosvid krain YeS [Human resource management in the civil service system: practical experience of EU countries]. Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, № 1. s. 3-9

3. Zelinskyi S. Upravlinnia terytorialnymy hromadamy po-novomu [A new approach to managing local communities]. Aveleibl at: https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2020/september/issue-9/article-110834.html?utm_source=chatgpt.com (date of application: December 15, 2025)

4. Malynovskyi, Yu. V., & Karyi, O. I. (2023). Obgruntuvannia kadrovoho zabezpechennia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Justification of staffing in local government bodies]. Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, 4(73), pp. 22–26.

5. Ofitsiinyi sait Solonianskoi selyshchnoi hromady [Official website of the Solonyanska settlement community]. Aveleibl at: https://solonyanska-gromada.gov.ua/ (date of application: December 15, 2025)