

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій**  
**Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу**

**ФУЛЬМЕС ІРИНА ПЕТРІВНА**

**Удосконалення зв'язків з громадськістю в системі управлінської  
діяльності органу місцевого самоврядування**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування  
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування  
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПУАзм-21  
Фільмес Ірина Петрівна

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент Іващук  
Олег Тимофійович

**Тернопіль – 2025**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ</b>	
1.1. Зміст і значення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування.....	6
1.2. Сучасні концепції та моделі зв'язків з громадськістю в місцевому самоврядуванні.....	13
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯВОРІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b>	
2.1. Аналіз організаційно-функціональних засад комунікативної діяльності Яворівської міської ради.....	19
2.2. Оцінка чинної практики зв'язків з громадськістю як результату комунікаційної роботи Яворівської міської ради.....	26
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯВОРІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ</b>	
3.1. Концептуальні підходи та принципи модернізації зв'язків з громадськістю досліджуваного органу місцевого самоврядування.....	33
3.2. Практичні механізми та інструменти удосконалення комунікаційної діяльності Яворівської міської ради.....	38
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>43</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>45</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** Удосконалення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування (ОМС) є актуальним, оскільки сучасні умови вимагають відкритості влади, прозорості рішень і реальної участі громадян у розвитку територіальних громад (ТГ). Ефективна комунікація забезпечує довіру до місцевої влади, підвищує легітимність управлінських дій та сприяє формуванню партнерських відносин в системі «ОМС – ТГ». Значимість цього напрямку зумовлена необхідністю впровадження цифрових, інтерактивних та поведінкових інструментів, які відповідають європейським стандартам публічного врядування й забезпечують стійкий розвиток громади. Це обумовлює актуальність теми кваліфікаційного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання побудови зв'язків з громадськістю в публічній сфері, їх значимості і змістового наповнення розкривають у своїх працях Р. Августин, Ю. Богач, П. Василевський, Н. Гринчук, А. Єрмоленко, М. Зяйлик, Н. Кривокульська, В. Куйбіда, О. Литвинчук, Л. Гришина, А. Радзієвський, А. Ткачук, Н. Торхова, І. Шпекторенко, О. Харитоновна, Coombs W., Cornelissen J., Grunig J. й інші вітчизняні і зарубіжні автори. Водночас, питання зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності ОМС вирізняється тим, що потребує комплексного поєднання комунікаційних інструментів із процесами планування, ухвалення й реалізації управлінських рішень. Вона передбачає не лише інформування громадян, а й забезпечення їх реальної участі, інтерактивного діалогу та зворотного зв'язку, який впливає на управлінські рішення та формування політики на місцевому рівні. У цих умовах зв'язки з громадськістю постають як стратегічна функція ОМС, спрямована на зміцнення довіри, підзвітності та партнерських відносин з ТГ.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних засад і формування пропозицій щодо вдосконалення зв'язків з громадськістю в

системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування (Яворівської міської ради).

**Завданнями кваліфікаційної роботи є:**

- розкрити зміст і значення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування;
- дослідити сучасні концепції та моделі зв'язків з громадськістю в місцевому самоврядуванні;
- здійснити аналіз організаційно-функціональних засад комунікативної діяльності Яворівської міської ради;
- провести оцінювання чинної практики зв'язків з громадськістю як результату комунікаційної роботи Яворівської міської ради;
- обґрунтувати концептуальні підходи та принципи модернізації зв'язків з громадськістю досліджуваного органу місцевого самоврядування;
- сформулювати комплекс практичних механізмів та інструментів для удосконалення комунікаційної діяльності Яворівської міської ради.

**Об'єктом кваліфікаційної роботи** є процес зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування (Яворівської міської ради).

**Предметом кваліфікаційної роботи** є теоретичні і практичні питання вдосконалення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: системного аналізу (для формування комплексу практичних механізмів та інструментів для удосконалення комунікаційної діяльності Яворівської міської ради – розділ 3); факторного аналізу (для виявлення факторів, які обумовлюють значимість удосконалення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності яворівської міської ради – розділи 2, 3); порівняльного аналізу (для порівняння вітчизняного і зарубіжного досвіду використання механізмів та інструментів для удосконалення комунікаційної діяльності – розділи 2, 3).

**Теоретична новизна кваліфікаційної роботи** полягає у розвитку теоретичних положень щодо вдосконалення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування.

**Практична значущість** одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у роботі теоретичні положення і напрацьовані практичні рекомендації щодо вдосконалення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності Яворівської міської ради можуть бути використані у практичній роботі цього ОМС, а також інших організацій публічної сфери.

**Апробація.** Результати роботи знайшли своє відображення у Збірнику тез Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 20.11.2025 р.) [33].

**Структура і обсяг роботи.** Робота розміщена на 48 сторінках, включає три розділи, список із 43 використаних джерел, 11 рисунків, 11 таблиць.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

#### 1.1. Зміст і значення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування

Територіальний розвиток є частиною суспільного розвитку. «Найвизначальнішою функцією є те, що проблеми суспільного розвитку цілком залежать від «управління»» [32].

У цьому контексті діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) нерозривно пов'язана з управлінськими процесами, адже саме вони забезпечують реалізацію управлінських рішень на локальному рівні та формують динаміку розвитку територій.

Діяльність органів місцевого самоврядування (ОМС) нерозривно пов'язана з управлінською діяльністю.

Управлінська діяльність ОМС є системною, нормативно регламентованою та цілеспрямованою діяльністю посадових осіб ОМС, спрямованою на організування, планування, координування та контролювання здійснюваних процесів з метою задоволення потреб жителів та забезпечення сталого територіального функціонування й розвитку. Ефективність цієї діяльності визначає здатність ТГ адаптуватися до змін, раціонально використовувати наявні у неї ресурси та забезпечувати надання якісних послуг населенню. Водночас управлінська спроможність ОМС виступає ключовим чинником розвитку територій, оскільки саме через управління реалізується стратегічне бачення, визначаються пріоритети та формується комунікація з громадою.

Недостатня результативність роботи багатьох органів місцевого самоврядування пов'язана з недосконалістю управлінської діяльності та її професійної, нормативної та інших характеристик (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Найбільш поширені проблеми в діяльності ОМС

Примітка. Сформовано на основі джерела [31]

Управлінська діяльність пов'язана з виконанням відповідного функціонального навантаження (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Сутність функцій управлінської діяльності в організації

№ з/п	Назва і зміст функції
1	2
1	Функція цілепокладання (визначення мети), спрямована на вироблення основних, поточних і найперспективніших цілей діяльності.
2	Функція планування, націлена на визначення напрямів, шляхів, засобів і заходів із реалізації цілей діяльності організації.
3	Функція організації. Вона розглядається як процес, діяльність, що створені з метою впорядкування взаємодії людей, ідей, процесів. Послідовність реалізації функції організації передбачає: визначення цілей, завдань і особливості спільної прикладної діяльності членів організації; виявлення потреби у реалізації цілей і забезпечення безперервного постачання ресурсами; встановлення послідовності дій виконавців, тривалості і контрольних термінів їх виконання; вибір способів здійснення необхідних дій і взаємодії людей задля досягнення цілей; встановлення між членами організації необхідних організаційних відносин, підпорядкованість, координування тощо); створення у членів відповідної організації у досягненні цілей. Функція організації ґрунтується на таких принципах: урахування фаху виконавців; кількісна та якісна пропорційність дій, що складають систему; паралельність дій; ритмічність дій.

Продовження табл. 1.1

1	2
4	Функція координування. Вона пов'язана з необхідністю узгодження, гармонійного й ефективного супроводження дій фахівців, що зумовлене потребою уточнення характеру дій виконавців, необхідністю усунення відхилень від заданого організацією режиму функціонування системи. Йдеться про особливості регулювання спільної професійної діяльності з метою забезпечення ефективної діяльності організації.
5	Функція стимулювання, яка передбачає розроблення і використання стимулів до ефективної взаємодії суб'єктів спільної діяльності та забезпечує її результативність. За цієї обставини мають враховуватися такі принципи стимулювання: залежність стимулу від конкретного внеску підлеглого в загальну справу; зв'язок стимулів із цілями діяльності організації; єдність інтересів підлеглого, організації та суспільства взагалі; розумне поєднання моральних і матеріальних стимулів; поєднання стимулювання з заходами покарання й примусу.
7	Функція контролю, обліку та аналізу діяльності, яка включає комплексне вивчення роботи і передбачає спостереження за ходом, динамікою і закономірностями розвитку процесів у керованій системі, вимір, реєстрацію й групування даних; порівняння її параметрів із заданою програмою функціонування; кількісну та якісну оцінки ефективності діяльності; виявлення відхилень, неефективних аспектів у розвитку системи; виявлення причин сформованого стану; визначення найбільш доцільних шляхів відновлення працездатності системи.

Примітка. Сформовано на основі джерела [32]

Наскрізними функціями в організації є координаційна та комунікаційна функції (рис. 1.2).

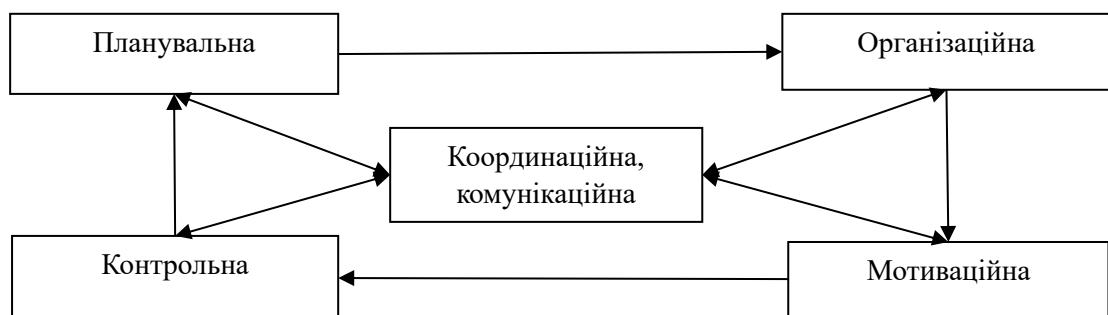


Рис. 1.2. Взаємозв'язок функцій в системі управління організацією

Примітка. Складено автором

У структурі управління організаціями, зокрема органами місцевого самоврядування, функції управлінської діяльності традиційно поділяють на внутрішні та зовнішні залежно від їхньої спрямованості. Внутрішні функції забезпечують організацію й координацію роботи всередині самого ОМС та

зумовлені багаторівневою, комплексною будовою системи публічного управління. Зовнішні функції відображають вплив ОМС на об'єкти управління та визначаються, з одного боку, вертикальною й горизонтальною структурою організаційного апарату, а з іншого — цілями і специфікою діяльності різних керованих сфер.

У такій структурі розмежування управлінських функцій стає підґрунтям для виокремлення спеціальних функцій, які забезпечують взаємодію органу місцевого самоврядування з громадою. Саме на стику внутрішнього організаційного забезпечення та зовнішнього впливу на об'єкти управління формується комунікативна функція, що покликана забезпечувати обмін інформацією, узгодження інтересів і досягнення взаєморозуміння між владою та населенням. Відповідно, у цій логіці особливого значення набувають зв'язки з громадськістю (або Public Relations (PR)), які виступають ключовим інструментом реалізації комунікативної функції та сприяють ефективності всієї системи місцевого самоврядування.

«PR – це запланований процес впливу на громадську думку, який спирається на здоровий глузд і належне висвітлення інформації за умови взаємно задовільної двосторонньої комунікації. Зв'язки з громадськістю є особливою управлінською функцією, яка допомагає встановити і підтримувати взаємні лінії зв'язку, розуміння, прийняття та співпраці між організацією та громадськістю; передбачає управління проблемами або кризовими ситуаціями; допомагає керівництву бути в курсі думок громадськості та реагувати на них; визначає та підкреслює відповідальність керівництва за служіння суспільним інтересам; допомагає керівництву певної інституції бути в курсі змін і ефективно використовувати їх, передбачаючи неординарні тенденції; використовує звукові та етичні техніки комунікації як основні засоби» [25; 32].

Зв'язки з громадськістю становлять невід'ємну складову сучасної системи управління, у межах якої ОМС формує, підтримує та розвиває комунікаційні взаємовідносини з різними групами населення, інституціями, громадськими організаціями та стейкхолдерами територіальної громади (ТГ).

У науковій літературі PR розглядаються як комплекс цілеспрямованих дій, щодо забезпечення двостороннього обміну інформацією, створення атмосфери довіри, легітимізації управлінських рішень та формування сприятливого іміджу організації.

У контексті місцевого самоврядування Public Relations набувають особливого значення, оскільки саме територіальна громада є первинним суб'єктом владних повноважень, а ефективність діяльності ОМС значною мірою залежить від рівня їхнього взаєморозуміння з мешканцями.

Одним із важливих призначень PR є забезпечення відкритості та прозорості діяльності ОМС. Це дозволяє громадянам отримувати своєчасну, достовірну та повну інформацію щодо рішень, планів розвитку, бюджетних процесів, реалізації проєктів. Комунікації відіграють роль своєрідного «комунікаційного моста» між ОМС і громадою, забезпечуючи доступ жителів до необхідної й актуальної інформації й створюючи умови для діалогу й партнерської взаємодії.

Зміст зв'язків з громадськістю та їх класифікацію ілюструє рис. 1.3.

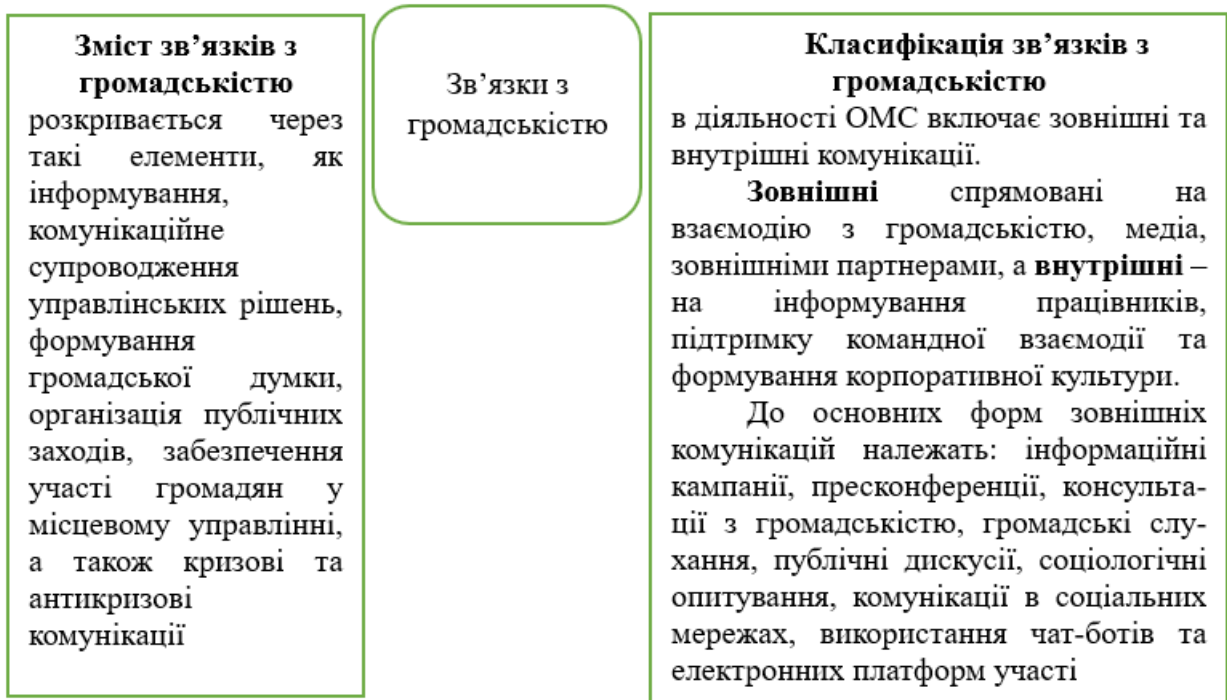


Рис. 1.3. Зміст зв'язків з громадськістю та їх класифікація

Примітка. Складено автором

Важливо, що PR у системі управлінської діяльності ОМС не обмежується традиційними інформаційними повідомленнями. Це комплексний процес, який охоплює планування, аналіз цільових аудиторій, підготовку ключових меседжів, вибір каналів поширення інформації, оцінювання ефективності комунікацій.

Функції зв'язків з громадськістю охоплюють широкий їх спектр (інформаційної, комунікаційної, аналітичної, інтеграційної, репутаційної і мобілізаційної, моніторингу громадської думки, прогнозування реакції населення та своєчасного коригування комунікаційної політики) (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Функції зв'язків з громадськістю ОМС та їх зміст

Функція	Зміст функції
1	2
<b>Інформаційна</b>	Забезпечення населення достовірною, своєчасною та доступною інформацією про діяльність ОМС, ухвалені рішення, плани розвитку та виконання програм. Спрямована на підвищення прозорості, підзвітності та відкритості діяльності ОМС як публічної організації.
<b>Комунікаційна</b>	Організація двостороннього обміну інформацією між ОМС і громадськістю. Забезпечує канали взаємодії, створює умови для діалогу, консультацій і зворотного зв'язку з мешканцями громади.
<b>Аналітична</b>	Збір, опрацювання та аналіз даних про громадську думку, настрої та потреби населення. Допомагає визначити проблемні питання та адаптувати управлінські рішення під реальні запити громади.
<b>Інтеграційна</b>	Формування партнерських взаємовідносин між владою, громадськими організаціями, бізнесом, ЗМІ та мешканцями. Сприяє згуртуванню громади та розвитку соціального капіталу.
<b>Репутаційна</b>	Формування та підтримка позитивного іміджу ОМС, підвищення довіри населення до його діяльності. Забезпечує позиціонування ОМС як компетентної, відкритої та відповідальної інституції.
<b>Мобілізаційна</b>	Залучення громадян до реалізації місцевих ініціатив, програм, проектів та заходів. Мотивує активність жителів і сприяє розвитку громадянської участі та самоорганізації населення.
<b>Моніторингу громадської думки</b>	Постійне відстеження оцінок, реакцій та очікувань громадян щодо дій ОМС. Виявляє зміни в настроях населення та визначає чутливі питання, що потребують уваги.
<b>Прогнозування реакції населення</b>	Оцінювання можливих суспільних наслідків управлінських рішень. Дає змогу передбачити ризики, запобігти соціальній напрузі та завчасно підготувати комунікаційні стратегії.

Саме функції зв'язків з громадськістю забезпечують спроможність ОМС якісно реагувати на запити громадян, формувати позитивний імідж ТГ,

підвищувати ефективність управлінських процесів і управлінської діяльності та сприяти територіальному розвитку.

Таким чином, результативність управлінської діяльності ОМС значною мірою визначається якістю налагоджених зв'язків з громадськістю (PR), які є дієвим механізмом залучення мешканців до вироблення і реалізації управлінських рішень та формування суспільної довіри. Паблік Рілейшнз забезпечують легітимність та демократичний характер функціонування місцевого самоврядування.

Вдосконалення зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності ОМС є необхідною умовою розвитку сучасного демократичного самоврядування та сталого розвитку територіальних громад.

Тому, зв'язки з громадськістю в системі управлінської діяльності ОМС повинні утворювати систему цілеспрямованих і взаємодоповнювальних комунікаційних процесів, спрямованих на забезпечення відкритої взаємодії між місцевою владою та населенням, і охоплювати:

- інформування громади про діяльність ОМС, його регламенти і прийняті рішення;
- побудову зворотного зв'язку з стейкхолдерами (жителями громади, бізнес-структурами та іншими зацікавленими сторонами);
- спільну роботу ОМС з мешканцями у реалізації політики місцевого розвитку;
- розвиток партнерського формату співпраці владних структур з жителями громад.

Важливою умовою ефективної організації PR є наявність нормативно-правової бази, яка визначає принципи, форми та механізми відкритості органів влади. Законодавство (Закони України «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації» й ін.) закріплює право громадян на інформацію та обов'язок ОМС забезпечувати її доступність. Європейські стандарти відкритості, визначені Європейською

хартією місцевого самоврядування, підсилюють вимоги до прозорості, підзвітності та участі громадян в управлінні ТГ і їхнім розвитком.

Отже, зв'язки з громадськістю є важливим управлінським інструментом, який забезпечує ефективну взаємодію між ОМС та ТГ, підвищує якість прийняття рішень і зміцнює демократичні засади місцевого самоврядування.

## 1.2. Сучасні концепції та моделі зв'язків з громадськістю в місцевому самоврядуванні

Дослідження сучасних концепцій і моделей зв'язків з громадськістю у місцевому самоврядуванні дозволяє сформуванню цілісного уявлення про теоретичні основи організації комунікаційної політики, її функціональне призначення та практичну реалізацію. У науковій літературі виділяють низку класичних і новітніх підходів, які визначають сутність PR як інструменту комунікації між публічною владою та суспільством (рис. 1.4).

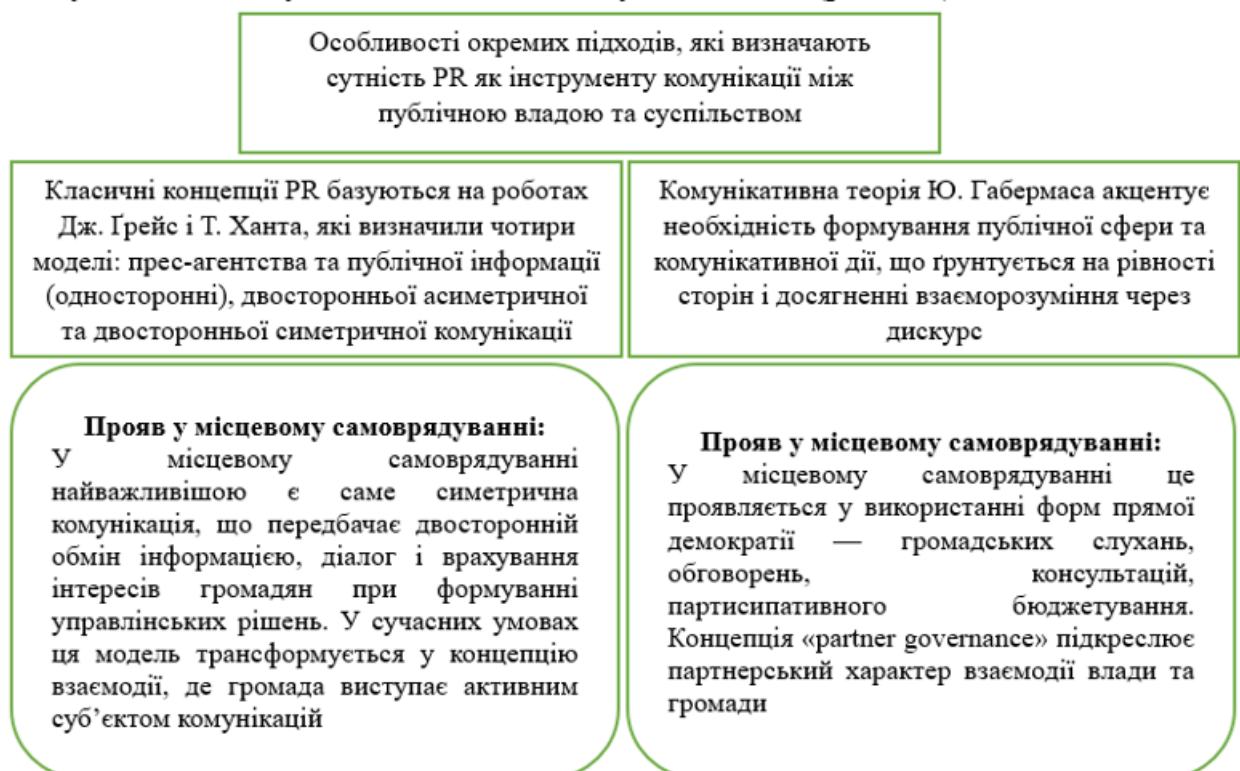


Рис. 1.4. Особливості окремих підходів, які визначають сутність PR як інструменту комунікації між публічною владою та суспільством

Примітка. Складено з використанням джерела [6]

Аналіз моделей комунікації ОМС дозволяє виділити три їхні групи:

- 1) односторонні моделі, що передбачають інформування населення без зворотного зв'язку;
- 2) двосторонні моделі, що включають консультації та врахування думки громадян;
- 3) моделі взаємодії, що базуються на спільному прийнятті рішень та участі громади у формуванні політики.

Новітні підходи до зв'язків з громадськістю (табл. 1.3) зумовлені цифровізацією та розвитком електронного врядування. Цифрові моделі передбачають використання офіційних веб-сайтів, соціальних мереж, месенджерів, платформ електронної демократії, онлайн-опитувань та аналітичних систем, що дозволяють моніторити реакцію громадян у режимі реального часу. У цьому контексті формується концепція «PR 2.0», яка акцентує на інтерактивності, персоналізації та використанні цифрового контенту (відео, інфографіка й ін.).

Особливе місце посідають інноваційні підходи, серед яких: Data-driven communications (комунікації, побудовані на даних), територіальний брендинг, стратегічний контент-маркетинг, поведінкові підходи (behavioral insights). Вони дозволяють значно підвищити якість інформаційних кампаній, сформувати позитивну репутацію громади та забезпечити ефективний комунікаційний супровід управлінських рішень.

Модель побудови ефективної комунікаційної політики ОМС включає низку елементів:

- визначення цільових аудиторій;
- формування ключових повідомлень;
- вибір каналів комунікації;
- розроблення комунікаційного плану;
- реалізацію інформаційних кампаній та оцінювання їхніх результатів.

Таблиця 1.3

## Новітні підходи до зв'язків з громадськістю у місцевому самоврядуванні

Підхід	Характеристика	Ключові інструменти	Можливості для органів публічної влади
1	2	3	4
<b>Digital-PR</b>	Орієнтація на цифрові комунікації та використання онлайн-платформ для взаємодії зі стейкхолдерами. Забезпечує швидкість розповсюдження інформації та високу охоплюваність.	Соцмережі, офіційні сайти, SEO-комунікації, цифрові контент-стратегії.	Підвищення відкритості влади, доступність інформації 24/7, активне залучення молодих аудиторій.
<b>Data-driven-PR</b>	Прийняття PR-рішень на основі аналізу великих даних, алгоритмів поведінкової аналітики та прогнозування реакції громадськості.	Big-Data, аналітика соцмереж, моніторинг настроїв, AI-аналіз текстів.	Можливість персоналізованих комунікацій, вчасне реагування на ризики та негативні тенденції.
<b>Етичний та ціннісний PR</b>	Орієнтація на цінності, етичні норми та відповідальність у комунікаціях. Формує довіру та соціальну легітимність.	Етичні кодекси, стандарти прозорості, звітування, соціально орієнтовані меседжі.	Зміцнення довіри громадян, підвищення репутаційної стійкості влади.
<b>Ком'юніті-орієнтований PR</b>	Комунікації, спрямовані на активну взаємодію з локальними спільнотами, участь громадян у прийнятті рішень.	Громадські слухання, локальні форуми, консультації з громадськістю.	Посилення участі громади, підвищення якості рішень, зменшення конфліктності.
<b>Краудсорсинговий PR</b>	Залучення громадян до вирішення проблем, формування ідей та спільного створення рішень.	Онлайн-платформи, інтерактивні карти, опитування, цифрові петиції.	Формування довіри, зростання легітимності політик, активізація громадянської участі.
<b>Антикризовий PR нового покоління</b>	Спрямований на оперативну, прозору і багатоканальну комунікацію в умовах криз, надзвичайних ситуацій.	Telegram-канали, оперативні брифінги, системи оповіщення, кризові дашборди.	Швидке реагування, зниження соціальної напруги, підвищення безпеки населення.
<b>Інклюзивний PR</b>	Врахування особливих потреб різних груп (людей з інвалідністю, літніх, молоді, ВПО).	Адаптовані повідомлення, візуалізація, безбар'єрні формати, дубляж, субтитри.	Підвищення доступності комунікацій, посилення соціальної єдності.

Примітка. Сформовано з використанням джерел [3; 6; 9]

Новітні підходи до зв'язків з громадськістю, які дедалі ширше застосовуються органами місцевого самоврядування, формують сучасний формат комунікативної діяльності, що орієнтований на відкритість, інтерактивність, аналітичність та цифровізацію. Їх поява зумовлена трансформацією інформаційного простору, переходом до електронного врядування, зміною моделей сприйняття інформації громадянами та зростаючою потребою у прозорості публічної влади.

На відміну від традиційних підходів, новітні концепції PR передбачають активний діалог, використання цифрових технологій та залучення даних для прогнозування реакції стейкхолдерів і прийняття управлінських рішень. Саме тому ці підходи посідають ключове місце у сучасних комунікаційних стратегіях ТГ, підсилюючи ефективність інформаційних кампаній і підвищуючи довіру населення до влади.

Особливе місце сьогодні у PR займають поведінкові підходи. Все ширше застосовуються поведінкові інсайти, тобто наукові знання про те, як люди сприймають і опрацьовують інформацію. За допомогою таких інструментів комунікація стає більш ефективною, оскільки враховує:

- когнітивні упередження;
- реакцію людей на ризики;
- мотиватори громадянської поведінки;
- бар'єри та тригери сприйняття інформації.

Поведінковий PR дозволяє підвищити результативність інформаційних кампаній, зокрема у сфері безпеки, екології, енергоефективності, громадського здоров'я.

Територіальний брендинг та репутаційний менеджмент також сьогодні знайшли активне застосування в системі Паблік Рілейшнз ОМС.

Територіальний брендинг – це новітній підхід до формування позитивного іміджу громади. Він включає створення унікального позиціонування території, розроблення візуального стилю, брендівих комунікацій, промоційних кампаній, участь у національних і міжнародних

проектах. Брендінг громади посилює туристичну привабливість, підтримує інвестиційні ініціативи, формує позитивну емоційну прив'язаність жителів до місця проживання.

Приклади застосування територіального брендінгу представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

### Приклади застосування територіального брендінгу

№ з/п	Приклади
1	2
1	<p><b>Створення унікального візуального стилю громади:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>розроблення логотипу, гербового знаку, фірмового стилю;</li> <li>використання єдиної системи шрифтів, кольорів, графічних елементів у комунікаціях;</li> <li>брендування міського транспорту, вивісок, навігації.</li> </ul> <p><b>Приклад:</b> <i>Львів</i> – логотип «Львів відкритий для світу» та бренд “Lviv City of Coffee”, які використовуються у всіх туристичних і культурних продуктах міста.</p>
2	<p><b>Бренд-слогани та позиціонування територій:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>короткі фрази, що підкреслюють унікальність громади;</li> <li>формування емоційного образу, що легко запам'ятовується.</li> </ul> <p><b>Приклади:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Вінниця</i> – «Місто ідей».</li> <li><i>Тернопіль</i> – «Файне місто».</li> <li><i>Харків</i> – «Місто, що працює».</li> <li><i>Івано-Франківськ</i> – «Тепле місто».</li> <li><i>Одеса</i> – «Морська столиця України».</li> </ul>
3	<p><b>Брендування подій та фестивалів, організація заходів, які стають “візитівкою” території.</b></p> <p><b>Приклади:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Паляниця Fest</i> — брендінг локальної культури громади.</li> <li><i>Файне місто</i> в Тернополі — фестиваль, який сформував впізнаваність міста серед молоді.</li> <li><i>Дніпропетровщина</i> — фестиваль «Козацька фортеця» для промоції історичного туризму.</li> <li><i>Мукачево</i> – фестиваль «Червене вино» як бренд Закарпаття.</li> </ul>
4	<p><b>Використання історичної та культурної спадщини:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>акцент на унікальних пам'ятках, легендах, історичних постатях;</li> <li>створення “історичного нарративу” громади.</li> </ul> <p><b>Приклади:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Збараж</i> – позиціонування замку як культурного центру регіону.</li> <li><i>Кам'янець-Подільський</i> – бренд “Місто на скелі”.</li> <li><i>Чернігів</i> – бренд «місто легенд», заснований на давньоруській історії.</li> </ul>
5	<p><b>Брендовані туристичні маршрути:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>створення унікальних тематичних маршрутів: історичних, культурних, гастрономічних, природних;</li> <li>брендбук маршруту, карти, інформаційні таблички.</li> </ul> <p><b>Приклади:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Закарпаття</i> – «Смакуй Закарпаття» та «Шлях виноробів».</li> <li><i>Полтавщина</i> – «Гоголівські місця» та «Духовний шлях Полтавщини».</li> <li><i>Київщина</i> – брендований маршрут «Дорога до Шевченка».</li> </ul>

Примітка. Сформовано з використанням інтернет-ресурсів і джерел [20; 35]

Важливим компонентом є наявність стратегічного документа – комунікаційної стратегії громади, яка визначає місію, цілі, завдання, інструменти, етапи реалізації та критерії ефективності PR-діяльності.

Таким чином, сучасні концепції та моделі зв'язків з громадськістю в місцевому самоврядуванні базуються на поєднанні класичних і новітніх підходів, інтерактивності, партнерській взаємодії та цифрових технологіях. Вони забезпечують ефективний комунікаційний супровід діяльності органу місцевого самоврядування, сприяють відкритості влади та розвитку демократичних процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЧИННОЇ ПРАКТИКИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯВОРІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 2.1. Аналіз організаційно-функціональних засад комунікативної діяльності Яворівської міської ради

Досліджуваним ОМС є Яворівська міська рада.

Комунікативна діяльність цього ОМС відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, відкритості та ефективності публічного управління. У цьому контексті організаційно-функціональні засади налагодження комунікацій є фундаментом, на якому будується система зв'язків із громадськістю. Аналіз організаційно-функціональних засад комунікативної діяльності Яворівської міської ради дозволяє виявити наскільки система Паблік Рілейшнз структурована, яка її спроможність і які існують потенційні точки росту. У контексті Яворівської міської ради та її ТГ це набуває особливого значення, адже територія громади охоплює численні населені пункти (рис. 2.1), які повинні бути «комунікаційно охоплені» в умовах сучасних викликів.

Загальні відомості про громаду	
Кількість рад, що об'єдналися	18
Площа територіальної громади:	849.0 км 2
Чисельність населення громади	52 547
Міське населення	16 064
Сільське населення	36 483
У складі громади	1 місто (Яворів), 2 смт (Краковець, Немирів), 79 сіл

Рис. 2.1. Загальна інформація про Яворівську ТГ [26]

На офіційному сайті ОМС наведено перелік структурних підрозділів, серед яких: загальний відділ, відділ бухгалтерського обліку та звітності, відділ промоцій міста та зв'язків з громадськістю, відповідальний за комунікаційну діяльність, промоцію та взаємодію з громадянами, та інші. Це свідчить, що Яворівська міська рада має формалізовану внутрішню структуру із чітко позначеними відділами, що працюють за напрямками (організаційна робота; зв'язки з громадськістю; бухгалтерський облік тощо).

Використовувані інструменти організаційної діяльності характеризуються тим, що:

- контактна інформація керівників підрозділів, розміщена на сайті, дозволяє громадянам звертатися безпосередньо;
- наявність офіційного сайту з розділом «Структура» вказує на публічність організаційної структури;
- на сайті є електронні адреси підрозділів, що є свідченням комунікативної відкритості ОМС.

Сильними сторонами організаційної діяльності Яворівської міської ради є наступні:

- структурована система структурних підрозділів ОМС дає змогу чітко розподілити функції за напрямками (правові, фінансові, комунікаційні);
- прозорість (на це вказує публічний доступ до інформації про підрозділи, керівників, наявні контакти);
- інтеграція комунікаційного підрозділу (відділу промоцій міста та зв'язків з громадськістю) дозволяє констатувати орієнтацію ОМС на зовнішню взаємодію.

До слабких сторін організаційної діяльності Яворівської міської ради віднесемо такі:

- відсутність даних про чіткі внутрішні процедури взаємодії між підрозділами (наприклад, як відділ зв'язків з громадськістю координує з іншими відділами);

- відсутність публічно доступних показників ефективності організаційної діяльності (наприклад, кількість опрацьованих звернень, оцінка задоволеності громадян);

- недостатня інтеграція цифрових і інноваційних рішень (наприклад, внутрішнього порталу для співробітників).

На офіційному веб-сайті Яворівської міської ради зазначено, що він створений «для того, щоб інформація про діяльність міської влади була зрозумілою та доступною» [26]. Це свідчить про намір ОМС дотримуватися принципів відкритості та публічності інформації.

Яворівська міська рада зареєстрована як ОМС (ЄДРПОУ 33213539), що означає, що вона має юридичну форму і відповідні повноваження для організації своєї діяльності, в тому числі, й комунікаційної.

Отже, організаційна діяльність Яворівської міської ради має надійну основу, в якій простежується комунікаційна складова. Це створює позитивні передумови для ефективного управління ТГ та зв'язків із громадськістю. Проте, як показав проведений аналіз організаційних основ, існують важливі можливості для розвитку у вигляді: формалізації процедур, вимірювання ефективності роботи ОМС, посилення ресурсів і цифровізації діяльності. Удосконалення організаційних засад підвищить здатність Яворівської міської ради не лише управляти громадою, але й ефективно комунікувати з нею, залучати її до вирішення актуальних питань території та реагувати на запити громадян.

Аналізуючи структуру комунікаційної діяльності Яворівської міської ради, зазначимо, що на сайті цього ОМС виділено розділи: “новини”, “публічні закупівлі”, “особистий кабінет користувача”, інші інтерактивні сервіси. Проте, на сайті не виявлено структурного підрозділу з чіткою назвою «відділ зв'язків з громадськістю» або «комунікаційний сектор» із зазначенням відповідальних осіб і комунікаційних процедур. Це означає, що структура комунікації може бути менш формалізована або інтегрована з іншими відділами.

Ресурсне забезпечення Яворівської міської ради характеризується тим, що рада має сайт із низкою функціональних елементів: система петицій, планування, можливість отримати інформацію онлайн. Наявність таких цифрових елементів є позитивною, однак не видно як часто оновлюється контент, яка кількість персоналу працює над комунікацією, як здійснюється моніторинг ефективності, що є критично важливою складовою функціонального забезпечення.

Комунікативна діяльність Яворівської міської ради включає:

- інформування громадськості про рішення ради, проєкти, події;
- забезпечення доступу до документів;
- створення платформ для участі (наприклад, електронних петицій);
- залучення громадян до обговорень.

На сайті ОМС зазначено: «тут можна ознайомитися із ... рішеннями міської ради, розпорядженнями міського голови, звітами, анонсами подій» [26].

Аналіз каналів комунікацій Яворівської міської ради дозволив встановити, що:

- офіційний сайт Ради є головним каналом, що охоплює структурні розділи, інтерактивні сервіси;
- соціальна мережа Facebook має офіційну сторінку досліджуваного ОМС;
- система електронних петицій дозволяє ініціювати громадську думку на платформі міської ради.

Поряд із цим, хоча наявність сайту та соцмережі є істотною перевагою для здійснення комунікативної діяльності, однак, відсутність регулярного моніторингу і аналізу аудиторії створює ризик, що контент буде нерелевантний або не враховуватиме потреб різних груп населення. Це означає, що зв'язки з громадськістю ОМС не реалізують свій потенціал.

Щодо принципів комунікації, покладених в основу діяльності Яворівської міської ради, то вони включають: прозорість, відкритість, доступність інформації. Це підкреслює орієнтир на громадянина.

Система петицій є прикладом механізму участі громадян у процесах управління ТГ. Наявність особистого кабінету користувача також свідчить про прагнення створити цифровий простір взаємодії в системі «Яворівська міська рада – жителі ТГ».

Для систематизації і доповнення ідентифікованих сильних і слабких сторін організаційно-функціонального супроводу комунікативної діяльності ОМС, загроз і можливостей цієї діяльності проведемо SWOT-аналіз комунікативної діяльності Яворівської міської ради та її організаційно-функціональних засад (табл. 2.1-2.4).

Сильні сторони комунікативної діяльності Яворівської міської ради та її організаційно-функціональних засад систематизовані в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Сильні сторони комунікативної діяльності Яворівської міської ради та її організаційно-функціональних засад**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Обґрунтування</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>1. Наявність офіційного вебсайту ради</b>	Сайт міської ради містить структуровані розділи, новини, документи, контакти, що забезпечує базовий рівень відкритості та прозорості комунікацій.
<b>2. Функціонування Відділу промоцій та зв'язків з громадськістю</b>	Існування спеціалізованого підрозділу свідчить про інституційне закріплення комунікативної функції в структурі ОМС.
<b>3. Активні канали інформування(офіційний сайт ради і Facebook сторінка)</b>	Забезпечують охоплення різних вікових і соціальних груп, дозволяють поширювати оперативну інформацію.
<b>4. Наявність елементів електронної демократії (петиції)</b>	Дає можливість громадянам впливати на порядок денний місцевої влади.
<b>5. Доступність контактів підрозділів</b>	Публічні телефони, електронні адреси та кабінети посадовців формують відкритість та підвищують рівень довіри.
<b>6. Базова цифрова інфраструктура</b>	Сайт, новинна стрічка, онлайн-форми та інформаційні розділи забезпечують фундамент для подальшої цифровізації комунікацій і побудови зв'язків з громадськістю.

Примітка. Сформовано автором за результатами проведеного аналізу

Слабкі сторони комунікативної діяльності Яворівської міської ради та її організаційно-функціональних засад представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Слабкі сторони комунікативної діяльності Яворівської міської ради  
та її організаційно-функціональних засад**

<b>Слабкі сторони</b>	<b>Обґрунтування</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>1. Недостатня деталізація структури комунікаційної роботи</b>	На сайті немає чіткого опису функцій, процедур, відповідальних осіб за всі напрямки комунікацій; структура PR-діяльності не повністю формалізована.
<b>2. Обмежена кількість цифрових каналів</b>	Відсутні Telegram-канал, чат-бот, інтерактивні платформи участі, що звужує охоплення та оперативність взаємодії з громадськістю.
<b>3. Відсутність системи оцінювання ефективності комунікацій</b>	Немає KPI, регулярних звітів, моніторингу аналітики соцмереж, зворотного зв'язку від громадян.
<b>4. Нерівномірна подача контенту та відсутність контент-стратегії</b>	Інформація подається переважно у вигляді новин, без аналізу реакцій, інфографіки, історій, пояснювальних матеріалів.
<b>5. Недостатньо розвинені механізми партисипації</b>	Петиції існують, але немає регулярних онлайн-консультацій, краудсорсингових платформ, опитувань для громадян.
<b>6. Інклюзивність забезпечена не повністю</b>	Відсутні аудіо версії, адаптоване відео, розширені налаштування доступності для внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, літніх людей.

Примітка. Сформовано автором за результатами проведеного аналізу

Можливості для комунікативної діяльності Яворівської міської ради відображає інформація таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Можливості комунікативної діяльності Яворівської міської ради**

<b>Можливості</b>	<b>Обґрунтування</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b>1. Розвиток цифрових комунікацій (PR 2.0)</b>	Впровадження чат-ботів, автоматичних відповідей, цифрових сервісів для звернень і записів.
<b>2. Запровадження інструментів участі громадян</b>	Онлайн-опитування, консультації, електронні форуми, платформи для спільного проектування рішень.
<b>3. Розвиток поведінкових підходів у PR</b>	Застосування аналітики, соціальних інсайтів, цільових комунікацій для різних груп населення.
<b>4. Участь у програмах грантової підтримки</b>	EU4Digital, USAID, U-LEAD сприяють покращенню комунікаційних практик і закупівлі цифрового обладнання.
<b>5. Розширення інформаційної роботи під час криз</b>	Створення системи антикризових комунікацій (повідомлення під час небезпеки, інструкції, оперативні канали).
<b>6. Розвиток бренду громади та репутаційного PR</b>	Використання територіального брендингу, промоції локальних продуктів, історій успіху.

Примітка. Сформовано автором за результатами проведеного аналізу

Загрози у комунікативній діяльності Яворівської міської ради відображає інформація таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

### Загрози у комунікативній діяльності Яворівської міської ради

Загрози	Обґрунтування
1	2
<b>1. Високі очікування громадськості щодо оперативності комунікацій</b>	Є ризик втрати довіри, якщо повідомлення подаються із запізненням або недостатньо прозоро.
<b>2. Кризові ситуації (війна, надзвичайні події)</b>	Потребують постійної готовності та ресурсів, яких може не вистачати.
<b>3. Інформаційні атаки та дезінформація</b>	Без потужної комунікаційної служби територіальна громада уразлива до фейків і маніпуляцій.
<b>4. Обмежені фінансові ресурси</b>	Можуть гальмувати розвиток цифрових сервісів, роботу PR-відділу, навчання персоналу.
<b>5. Міграційні та соціальні зміни у громаді</b>	Зростання кількості внутрішньо переміщених осіб потребує адаптованих комунікацій. За інших умов інформування буде неповним.
<b>6. Низький рівень цифрової грамотності частини населення</b>	Потребує додаткових зусиль, щоб охопити всі групи мешканців у комунікаційній політиці.

Примітка. Сформовано автором за результатами проведеного аналізу

Отже, проведений аналіз організаційно-функціональних засад комунікативної діяльності Яворівської міської ради показав, що вони в цілому сформовані (наявний веб-ресурс, інтерактивні сервіси, соціальний канал). Проте функціональна зрілість системи (структурованість, ресурсне забезпечення, оцінка результатів) має потенціал для суттєвого покращення.

Ефективна комунікативна діяльність Яворівської міської ради як складова зв'язків із громадськістю залежить від двох груп факторів: організаційно-функціональних засад і практичної реалізації. Організаційно-функціональні засади створюють структурну базу (правове закріплення, відповідний персонал, бюджет, системи контролю і зворотного зв'язку). Практична реалізація комунікативної діяльності включає інструменти, канали, контент-стратегію, моніторинг.

Організаційно-функціональні засади комунікативної діяльності Яворівської міської ради є недосконалі, а тому зв'язки з громадськістю мають ризик бути фрагментованими, непослідовними або не охоплювати всю

аудиторію. Саме тому важливо здійснити оцінку чинної практики зв'язків з громадськістю, що відображає реальні результати комунікаційної діяльності.

## **2.2. Оцінка чинної практики зв'язків з громадськістю як результату комунікаційної роботи Яворівської міської ради**

Результативність комунікаційної діяльності досліджуваного ОМС визначається тим, наскільки повною мірою він забезпечує реалізацію принципів відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадськості у прийнятті рішень. Яворівська міська рада як орган публічної влади ТГ виконує важливу роль не лише адміністративно-управлінського центру, але й основного комунікатора, відповідального за інформування жителів, забезпечення публічного діалогу та налагодження якісних зв'язків із громадськістю.

Сучасні виклики, спричинені війною, інформаційними загрозами, високою мобільністю населення та трансформацією комунікаційного простору, обумовлюють зростання вимог до якості та оперативності публічної інформації. Тому важливим дослідницьким завданням є оцінювання практики зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради на основі аналізу роботи її офіційного вебсайту, діяльності у соціальних мережах, представленості електронних сервісів та рівня організаційно-функціональної спроможності PR-підсистеми.

Здійснюючи загальну характеристику комунікаційної практики Яворівської міської ради, вкажемо на наступне.

Офіційний вебсайт Яворівської міської ради (рис. 2.2) виступає основною платформою для інформування громадськості та виконання вимог Закону України «Про доступ до публічної інформації». Центральне місце у структурі сайту ТГ займають розділи, які стосуються новин, нормативних документів, рішень сесій та виконавчого комітету, а також матеріали діяльності підрозділів ОМС. Це забезпечує громадянам можливість знайомитися з ключовими

аспектами управлінської діяльності, а отже формує мінімально необхідний рівень відкритості.

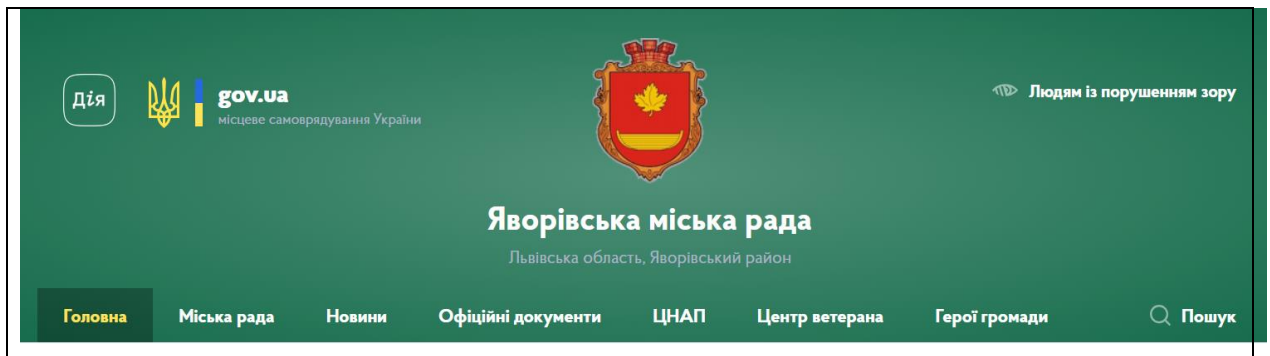


Рис. 2.2. Загальний вигляд офіційного сайту Яворівської міської ради

Примітка. Наведено з [26]

Комунікаційна діяльність підсилюється наявністю сторінки у соціальній мережі Facebook, яка має велику кількість підписників і достатньо активну динаміку публікацій (рис. 2.3).

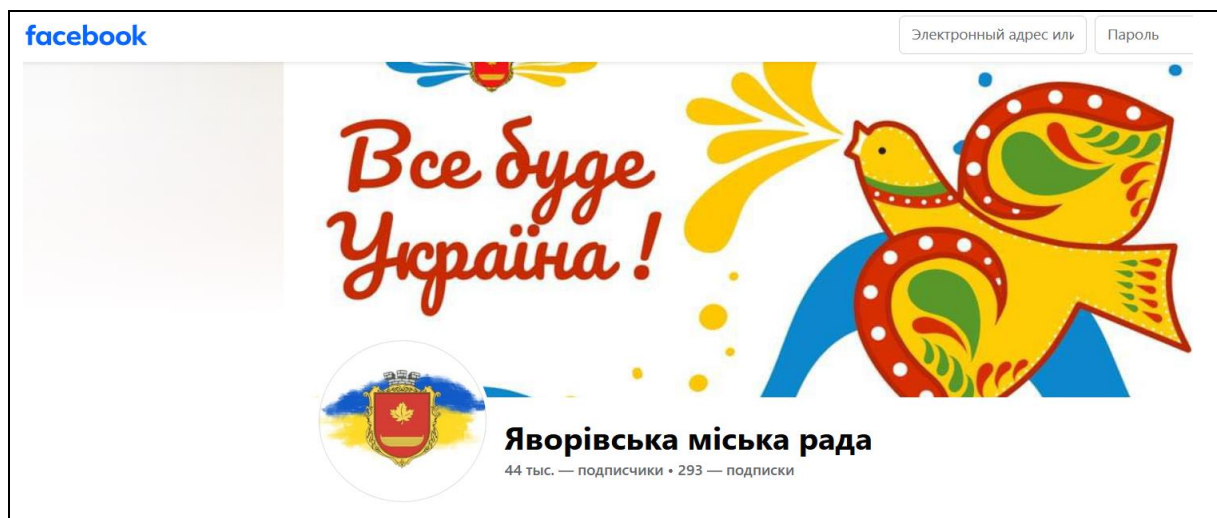


Рис. 2.3. Загальний вигляд Facebook сторінки Яворівської міської ради

Примітка. Наведено з [27]

Проте змістовне наповнення соціальної мережі орієнтоване переважно на інформаційно-новинний формат: оголошення, привітання, повідомлення про події. У той же час сучасні стандарти Public Relations передбачають значно ширше використання соціальних мереж: сегментацію аудиторій, побудову діалогу, проведення опитувань, пояснювальні матеріали та поведінкові підходи.

Окремої уваги заслуговує елемент е-демократії, а саме система електронних петицій. На сайті існує технічна можливість створення і підписання петицій, що забезпечує базовий рівень громадської участі. Однак рівень просування цього інструменту не є достатньо вираженими. Петиції датуються 2022-2023 роками (рис. 2.4).

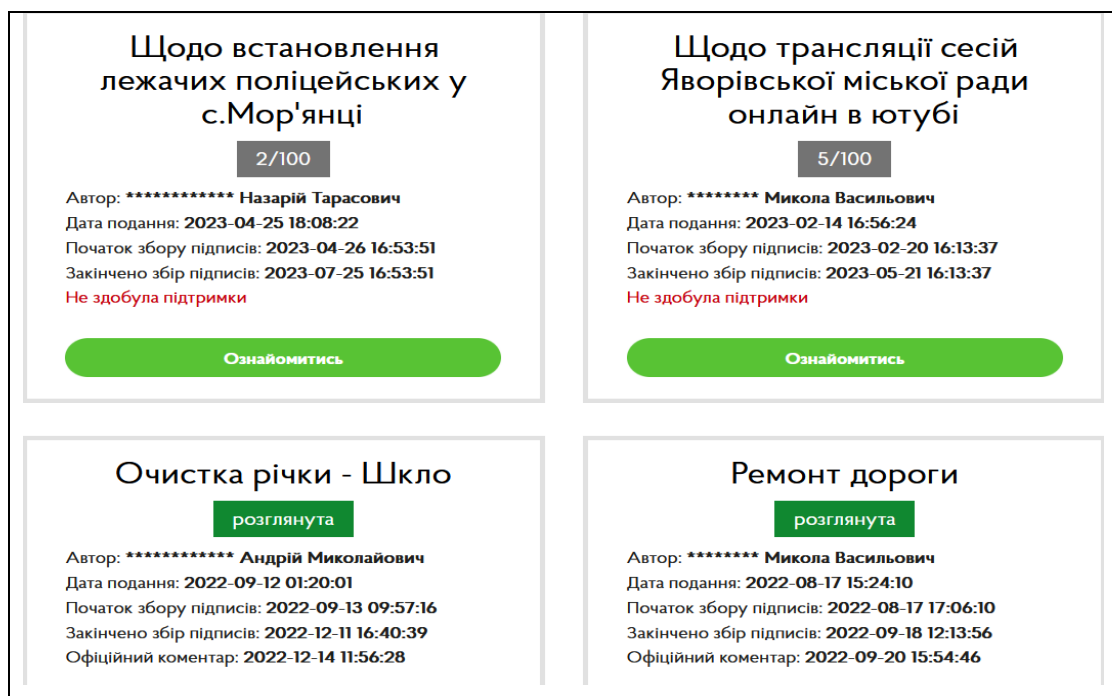


Рис. 2.4. Петиції, представлені на офіційному сайті Яворівської міської ради

Примітка. Наведено з [26]

Оцінюючи інформаційну відкритість, акцентуємо на тому, що вона є фундаментом зв'язків з громадськістю. Сайт Яворівської міської ради містить інформацію про: структуру виконавчих органів; керівників відділів; контакти; оголошення та новини; публічні документи; окремі сервіси (особистий кабінет користувача). Це свідчить про наявність організаційної бази відкритості діяльності ОМС. Водночас аналіз показує, що подані матеріали мають фрагментарний характер, не утворюють повноцінної системи звітності, а окремі документи не супроводжуються короткими поясненнями або аналітичними довідками.

Відсутність розділу «комунікаційна політика» або «зв'язки з громадськістю» знижує прозорість PR-напряму як окремої складової роботи

Яворівської міської ради.

Найпоширенішими каналами комунікації ОМС є його офіційний сайт, Facebook-сторінка і чат-боти (рис. 2.5).

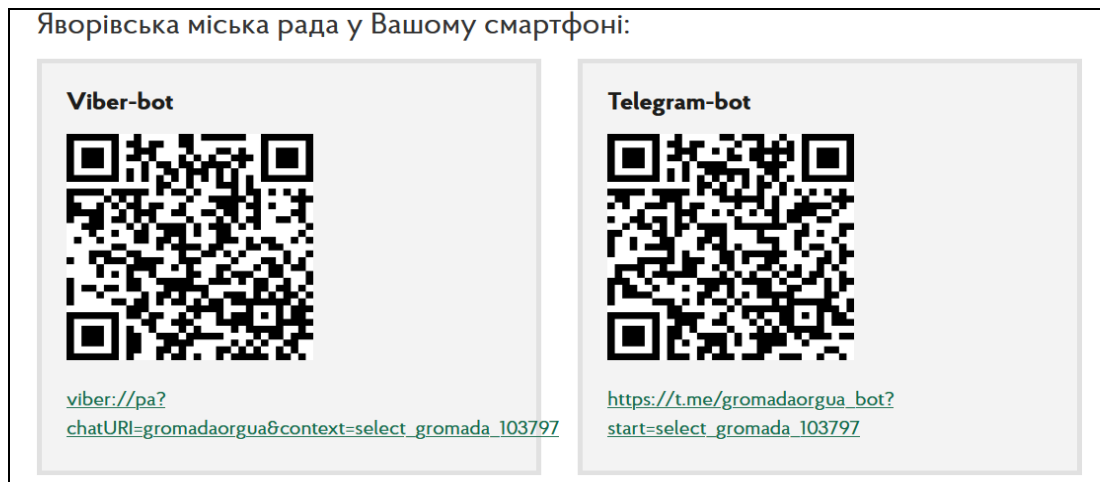


Рис. 2.5. Чат-боти Яворівської міської ради

Примітка. Наведено з [26]

Водночас, відсутні: автоматизовані електронні сервіси для звернень громадян, платформи для онлайн-обговорень. Це означає, що комунікаційне охоплення ТГ залишається неповним, оскільки значна частина аудиторії наразі орієнтується саме на швидкі канали комунікації у месенджерах.

Зворотний зв'язок також не є достатньо розвиненим: хоча контакти відділів наведені, проте не міститься інформації про: середній час відповіді; кількість опрацьованих звернень та ін. Це ускладнює оцінку реальної доступності ОМС для громадян і формує «комунікаційну асиметрію», за якої інформування здійснюється в односторонньому режимі.

Участь громадян у процесах ухвалення управлінських рішень (громадська участь) є значимим критерієм оцінки зв'язків з громадськістю. Здійснений аналіз показує, що в Яворівській ТГ наявні окремі інструменти участі, серед яких: електронні петиції; можливість подання звернень; оприлюднення важливих рішень. Разом з тим, несистемним є проведення: громадських консультацій; стратегічних сесій; онлайн-опитувань; форумів чи дискусійних майданчиків. Також на сайті відсутня інформація про використання аналітики

зворотного зв'язку або про практику врахування громадської думки в управлінській діяльності.

Дослідження комунікаційного контенту та його якості показує, що зміст комунікацій має, переважно, інформативний характер. Новини стосуються подій, привітань, реалізації окремих заходів, але рідко містять: пояснювальні матеріали; інфографіку; аналітичні коментарі; матеріали формату «питання–відповідь» для громадян; важливі контекстні пояснення рішень. Відсутність сучасних форматів (відео, короткі пояснювальні повідомлення, інтерактивні слайди) знижує ефективність комунікаційної діяльності та її відповідність стандартам PR 2.0.

У сучасних умовах особливо важливою є здатність ОМС забезпечувати оперативну комунікацію у кризових ситуаціях. Деякі повідомлення у Facebook свідчать про готовність інформувати населення про загрози чи надзвичайні події. Проте: на сайті міської ради немає окремого розділу «Безпека», відсутні інструкції на випадок надзвичайних ситуацій, немає централізованого екстреного каналу комунікації. Наявність таких елементів значно підвищила б рівень готовності громади до непередбачуваних подій та зміцнила довіру до Яворівської міської ради.

Комунікативна діяльність ОМС має охоплювати всі категорії населення. Проведений аналіз показує, що сайт Яворівської міської ради не повністю адаптований для: людей з порушеннями зору (відсутні спеціальні налаштування шрифту) і слуху (немає субтитрів); маломобільних груп; людей старшого віку. Крім того, з огляду на присутність у ТГ великої кількості вимушено переміщених осіб, то для них доцільно передбачити розширений блок інформації та адаптовані комунікаційні формати.

Зазначені вище результати аналізу комунікаційної діяльності досліджуваного ОМС створюють необхідну базу для формалізованого оцінювання його практики зв'язків з громадськістю.

У контексті цього представимо аналітичну таблицю з результатами оцінки чинної практики зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради, де кожен критерій оцінено за 5-бальною шкалою (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Результати оцінки чинної практики зв'язків з громадськістю  
Яворівської міської ради**

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Оцінка (1–5)	Пояснення
1	2	3	4
1. Відкритість та доступність інформації	Наявність на сайті рішень, новин, контактів, документів	4	Сайт містить базові блоки відкритості, регулярно оновлюється, але бракує розширених розділів аналітики та звітності.
2. Структурованість інформації	Зручність навігації, логічність розділів	4	Структура зрозуміла, розділи оформлені, однак окремі матеріали мають фрагментарний характер.
3. Інституційна визначеність комунікацій	Наявність підрозділу з комунікацій	4	Є відділ промоції та зв'язків з громадськістю, проте не всі його функції представлені на сайті.
4. Мультиканальність комунікацій	Використання сайту, соцмереж, платформ	3	Є офіційний сайт та Facebook, бракує Telegram-каналу, інтерактивних сервісів.
5. Інтерактивність та зворотний зв'язок	Можливість звернень, петицій, комунікацій	3	Петиції та контакти присутні, але немає онлайн-опитувань чи інструментів участі.
6. Регулярність та оперативність інформування	Частота оновлення новин і повідомлень	4	Інформація оновлюється регулярно, новини актуальні, проте тип контенту переважно інформаційний, без аналітики.
7. Комунікація у соціальних мережах	Активність Facebook-сторінки	3	Сторінка існує, але рівень залученості та системності подачі інформації потребують підсилення.
8. Залучення громадськості	Громадські слухання, опитування	2	Цифрові інструменти участі практично відсутні, окрім петицій; консультації не систематизовані.
9. Інклюзивність комунікацій	Доступність для людей з інвалідністю, ВПО, літніх	2	Немає адаптованих форматів (аудіо, субтитри, альтернативний формат для маломобільних груп).

Примітка. Сформовано автором

Узагальнюючи результати оцінювання за ключовими критеріями, можна стверджувати, що чинна практика зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради характеризується середнім рівнем ефективності, який ґрунтується на достатньо структурованих організаційно-функціональних засадах, але водночас демонструє значний потенціал для подальшого вдосконалення.

Сильними сторонами комунікаційної діяльності виступають відкритість публічної інформації, наявність офіційного вебсайту, представленість у

соціальних мережах, а також функціонування спеціалізованого підрозділу – відділу промоцій і зв'язків з громадськістю. Ці елементи формують базовий інституційний каркас, необхідний для прозорості та системної комунікації з громадянами.

Інформація табл. 2.5 демонструє наявність структурних і функціональних обмежень, які стримують комунікаційну спроможність міської ради. До головних слабких сторін належать: недостатня інтерактивність веб-ресурсів, обмеженість цифрових каналів комунікації, недосконалість механізмів зворотного зв'язку, відсутність інструментів громадської участі (онлайн-опитувань, форумів), а також невідповідний рівень інклюзивності та доступності інформації для різних соціальних груп. Особливо критичним є питанням є відсутність системи моніторингу, аналізу ефективності комунікацій та ключових показників ефективності, що перешкоджає повноцінній оцінці результативності PR-діяльності ОМС.

Загальна інтегральна оцінка демонструє, що комунікативна діяльність Яворівської міської ради перебуває у стані перехідної моделі, де базові механізми інформування реалізовані, але сучасні стандарти публічних комунікацій, зокрема, такі як digital PR, поведінкові підходи, антикризова комунікація та проактивне залучення громадян застосовуються фрагментарно або не застосовуються зовсім.

Таким чином, оцінка чинної практики зв'язків з громадськістю як результату комунікаційної роботи Яворівської міської ради вказує на її комунікаційну збалансованість із домінуванням інформаційної функції та недостатнім рівнем участі й діалогу, що свідчить про потребу в модернізації комунікаційної політики цього ОМС. Системне впровадження цифрових інструментів, розвиток механізмів публічної участі, інклюзивність контенту та запровадження аналітичних методів оцінювання ефективності дозволять суттєво підвищити якість зв'язків з громадськістю та забезпечать перехід до моделі партнерської взаємодії між Яворівською міською радою і громадою.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯВОРІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

#### 3.1. Концептуальні підходи та принципи модернізації зв'язків з громадськістю досліджуваного органу місцевого самоврядування

Сучасна публічна комунікація ОМС є складною багаторівневою системою, що інтегрує в собі інституційні засади, організаційні механізми, цифрові технології та соціально-поведінкові фактори впливу на громадськість. Модернізація зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради вимагає узгодження управлінських рішень із механізмами залучення населення, розширення доступу до інформації, формування довіри до ОМС з боку місцевого населення та забезпечення участі громадян у прийнятті рішень. У цьому контексті важливим є визначення концептуальних підходів та принципів, які повинні формувати оновлену комунікаційну політику ОМС і важливий її напрям – зв'язки з громадськістю.

Під модернізацією зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради будемо розуміти цілеспрямовану трансформацію її комунікаційної діяльності через оновлення принципів взаємодії з стейкхолдерами, впровадження цифрових технологій, розвиток механізмів участі громадян та формування інтегрованих моделей публічного діалогу.

Для досліджуваного ОМС комунікація є не лише інструментом поширення інформації, а й механізмом управління очікуваннями жителів, формування соціальної солідарності, зниження конфліктності, забезпечення підзвітності та стимулювання участі громадян.

Модернізація зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради передбачає перехід від інформаційної моделі PR, за якої здійснюється одностороннє інформування, до діалогової моделі (присутня двостороння комунікація із зворотним зв'язком), а в перспективі й до партнерської моделі (рішення виробляються спільно ОМС і громадськістю).

Сучасні концептуальні підходи до модернізації зв'язків з громадськістю систематизовані в табл. 3.1

Таблиця 3.1

**Сучасні концептуальні підходи до модернізації зв'язків з громадськістю**

№ з/п	Підхід	Характеристика і зміст підходу
1	2	3
1	Комунікативно-управлінський підхід	Розглядає зв'язки з громадськістю (PR) як невід'ємну складову управлінської діяльності й управління територіальною громадою. Комунікація інтегрується в усі етапи управлінського процесу (планування стратегій, оцінка результатів і зворотного зв'язку тощо). Рішення без врахування громадської думки знижують легітимність влади і ускладнюють реалізацію управлінських дій.
2	Інституційний підхід	Орієнтований на створення стійкої, формалізованої, структурованої системи зв'язків з громадськістю. Передбачає наявність у структурі ОМС відповідального підрозділу, визначених за ним функцій, регламентів і ресурсів. У випадку Яворівської міської ради функціонує відділ промоції та зв'язків з громадськістю, але його діяльність потребує стратегічного розширення.
3	Digital-орієнтований підхід та концепція PR 2.0	Цифрові комунікації забезпечують доступність, швидкість та персоналізацію інформації. Інструменти PR 2.0 включають: багатоканальність (сайт, соцмережі, месенджери), таргетовані повідомлення, візуальні формати, інтерактивні платформи, чат-боти, цифрові петиції. Для Яворівської територіальної громади цифрова парадигма є необхідною основою для модернізації PR.
4	Підхід поведінкових інсайтів	Враховує психологічні механізми сприйняття інформації. Дозволяє адаптувати контент для різних груп населення, долати бар'єри недовіри, формувати чіткі «підказки», зменшувати інформаційні ризики. Підхід особливо актуальний щодо його застосування у період воєнних загроз і кризових ситуацій, де важливі зрозумілість, точність і передбачуваність повідомлень.
5	Підхід партнерської взаємодії	Спрямований на включення громадян у спільне вироблення рішень. Підхід передбачає використання таких інструментів, як: консультативні ради, робочі групи, громадські форуми, краудсорсингові платформи. Це забезпечує вищий рівень легітимності рішень, глибше залучення громади та сприяє формуванню культури діалогу і довіри.

Примітка. Сформовано з використанням [28]

Представлені концептуальні підходи до модернізації зв'язків з громадськістю демонструють, що ефективна комунікаційна політика

Яворівської міської ради повинна формуватися на перетині управлінських, інституційних, цифрових та соціально-психологічних підходів (рис. 3.1).

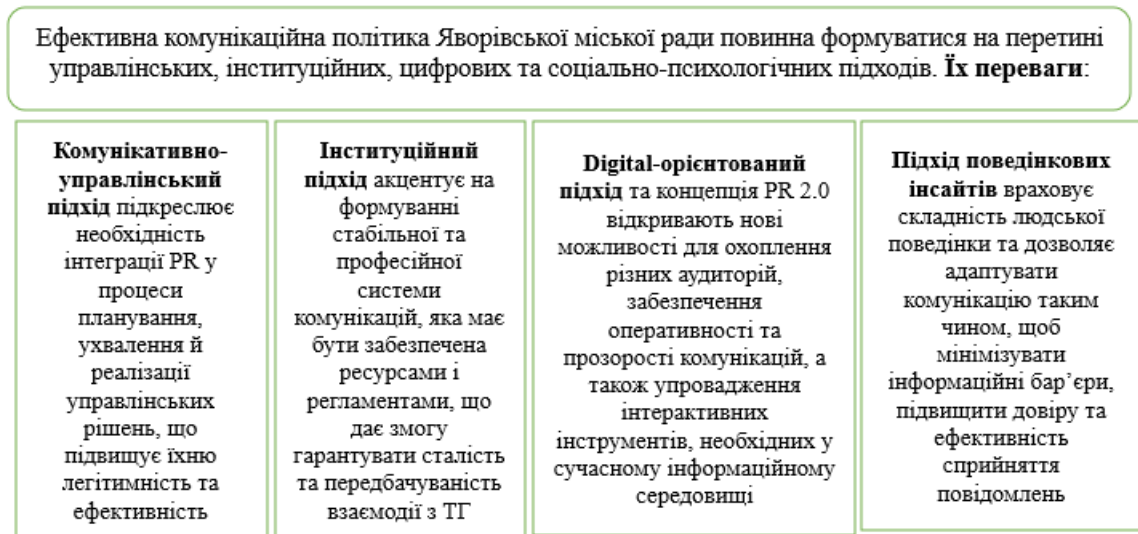


Рис. 3.1. Підходи, які слід застосовувати для підвищення ефективності комунікаційної політики Яворівської міської ради

Примітка. Сформовано автором

У сукупності ці підходи разом з підходом партнерської взаємодії утворюють цілісну концептуальну рамку модернізації PR діяльності досліджуваного ОМС. Їх імплементація дозволить Яворівській міській раді перейти від традиційної моделі одностороннього інформування до інтегрованої, цифрової та партнерської системи комунікацій, яка забезпечує реальну участь громадян і підвищує якість управлінських рішень. Також це сформує необхідне інституційне підґрунтя для формування сучасної комунікаційної політики Яворівської ТГ та забезпечить її стійкість до зовнішніх викликів, інформаційних ризиків і зростаючих суспільних очікувань.

Принципи, які сприятимуть модернізації зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради, представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Принципи, які сприятимуть модернізації зв'язків з громадськістю  
Яворівської міської ради**

№ з/п	Принцип
1	2
1	<b>Принцип відкритості та прозорості.</b> Він передбачає доступ громадян до інформації про діяльність ОМС, бюджетні рішення, публічні закупівлі, кадрові питання. Прозорість є ключовою умовою довіри.
2	<b>Принцип підзвітності.</b> Комунікація має передбачати регулярні звіти, пояснення прийнятих рішень, аналіз результатів. Підзвітність – це не лише опублікування документів, а й пояснення їх значення.
3	<b>Принцип діалоговості й зворотного зв'язку.</b> Одностороння комунікація сьогодні втрачає свою ефективність. У сучасних умовах важливими є: опитування громадян, консультації, форумні дискусії, інтерактивні формати.
4	<b>Принцип оперативності та достовірності інформації.</b> Він особливо важливий у період воєнних загроз, коли неправильна або затримана інформація може створити ризики.
5	<b>Принцип інклюзивності та доступності.</b> Комунікації повинні бути адаптованими для всіх груп населення: літніх людей, осіб з інвалідністю, молоді, бійців і їхніх сімей.
6	<b>Принцип цифрової інтегрованості.</b> Усі канали (сайт, соцмережі, месенджери) мають працювати в узгодженому режимі.

Примітка. Сформовано автором

Запропоновані концептуальні підходи та принципи модернізації зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради і їх реальне впровадження дозволить цьому ОМС отримати такі переваги:

- сформувати сталий публічний діалог;
- зміцнити довіру жителів;
- активізувати участь місцевих мешканців у житті громади;
- підвищити результативність управлінської діяльності й прийнятих управлінських рішень;
- запобігти виникненню у громаді конфліктів;
- посилити репутаційну стійкість громади.

Окремо вкажемо на незаперечний взаємозв'язок підходу сталого розвитку з модернізацією зв'язків з громадськістю ОМС. Адже забезпечення сталого розвитку ТГ є не лише стратегічним орієнтиром місцевої політики, а й

комплексним управлінським підходом, що ґрунтується на принципах збалансованості, відкритості, відповідальності та залучення громадськості. Водночас, модернізація PR виступає інструментом практичної реалізації моделі сталого розвитку, оскільки саме ефективна комунікація спрямована на забезпечення прозорості управлінської діяльності, формування соціальної довіри та створення умов для участі мешканців у прийнятті рішень.

Сталий розвиток передбачає збалансування трьох вимірів: економічного, соціального та екологічного. У контексті діяльності Яворівської міської ради це означає: необхідність прозорого управління ресурсами громади; відкритість екологічних, інфраструктурних і бюджетних рішень; створення умов для соціального діалогу; стимулювання ініціативності громадян та їх включення у формування політики. Таким чином, комунікація стає інструментом донесення стратегічних цілей сталого розвитку до людей, роз'яснення їх значення для ТГ та забезпечення підтримки населення.

Одним із найважливіших аспектів сталого розвитку є екологічна відповідальність. Для її реалізації Яворівська міська рада повинна:

- інформувати населення про екологічні проблеми та ризики;
- мотивувати до сталих практик (сортування відходів, економії ресурсів, участі в екоініціативах);
- залучати стейкхолдерів, в тому числі, жителів ТГ, до реалізації природоохоронних програм;
- здійснювати кризову та ризик-орієнтовану комунікацію.

Актуальним інструментом у цьому випадку є поведінкові інсайти, що дозволяють створювати зрозумілі повідомлення, які змінюють поведінку людей у бік екологічної відповідальності.

Сталий розвиток вимагає регулярного збору даних, моніторингу та швидкого реагування. Саме Digital-канали дозволяють: проводити онлайн-опитування та консультації, збирати дані про потреби різних груп населення, інформувати про хід реалізації стратегій (поводження з відходами й ін.), забезпечувати оперативну антикризову комунікацію. Для Яворівської ТГ

цифровізація комунікацій сприятиме зростанню прозорості управління і доступності інформації для жителів (це ключовий принцип сталого розвитку). Отже, підхід щодо забезпечення сталого розвитку та модернізація зв'язків з громадськістю є взаємопов'язаними і взаємопідсилюючими процесами. Сталий розвиток задає стратегічні орієнтири (прозорість, відповідальність, інклюзивність, участь, екологічність). Модернізована система PR забезпечує їх практичну реалізацію через цифрові інструменти, партнерську взаємодію, діалог із громадою та інституційну сталість комунікацій. Для Яворівської міської ради інтеграція цих підходів означає створення сучасної моделі публічного управління, де комунікація є фундаментом демократичної та сталої місцевої політики.

### **3.2. Практичні механізми та інструменти удосконалення комунікаційної діяльності Яворівської міської ради**

Удосконалення комунікаційної діяльності і зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради потребує комплексного набору інструментів, що охоплюють організаційні, цифрові, технологічні та соціально-комунікаційні механізми. На основі проведеного аналізу чинної комунікаційної діяльності та оцінки її функціональної спроможності можна визначити низку напрямів удосконалення, які найбільшою мірою відповідають сучасним потребам ТГ.

По-перше, модернізації повинен зазнати організаційний механізм комунікаційної діяльності Яворівської міської ради.

Модернізація організаційного механізму повинна розкриватися через:

- посилення інституційної спроможності PR-підрозділу. Для цього слід: розширити штат відділу зв'язків з громадськістю міської ради, чітко регламентувати посадові обов'язки PR-фахівців, забезпечити професійне навчання співробітників цього відділу за напрямками digital PR, кризові комунікації, стратегічні комунікації.

- розроблення комунікаційної стратегії Яворівської ТГ, оскільки її наявність забезпечує прогнозованість, системність і сталість комунікативної

діяльності. Ця стратегія повинна включати: сегментацію аудиторій, визначення SMART-цілей, побудову каналів комунікацій, встановлення стандартів контенту, формування плану антикризової комунікації, систему оцінювання (ключові показники ефективності).

- систематичні звіти про комунікаційну діяльність ОМС, які дадуть змогу посилити його підзвітність і оцінювати роботу ради.

Наприклад, зміст звіту про комунікаційну діяльність ОМС може мати таку структуру: кількість отриманих звернень; найчастіші теми (ремонт дороги, благоустрій, охорона здоров'я); що зроблено за результатами кожної категорії; які звернення громадян передано у роботу іншим структурам, а які включено у план поточного або перспективного бюджету громади.

Інший приклад стосується публікації рішень, ухвалених на основі звернень: громада подала звернення із проханням встановити додаткове освітлення на вулиці. Рада може опублікувати: коротку історію звернення («до ради звернулися 30 мешканців...»), фото місця «до» і «після», посилання на рішення або звіт, вартість робіт та виконавців. Важливо, що це демонструє причинно-наслідковий зв'язок: звернення → розгляд → рішення → реалізація.

По-друге, слід модернізувати цифрові механізми шляхом:

- запровадження Telegram-каналу та чат-ботів. Це забезпечить: миттєве інформування про важливі події; підвищення доступності інформації для молоді та внутрішньо переміщених осіб; ефективну антикризову комунікацію.

- створення електронної платформи участі громадян. Функціональне навантаження цієї платформи включатиме: онлайн-опитування, консультації з громадськістю, електронні обговорення проєктів рішень, збір пропозицій мешканців.

- оптимізування офіційного веб-сайту Яворівської міської ради. У цьому контексті важливо: доповнити його розділами «комунікаційна політика», «результати опитувань», «план комунікацій». Також слід провести роботу над

покращенням адаптивності, забезпеченням зручність навігації, розширенням переліку інструменти забезпечення доступності сайту.

По-третє, модернізації повинні підлягати інтерактивні та соціальні механізми, зокрема, шляхом:

- проведення публічних обговорень та громадських сесій у форматі: «відкритий мікрофон», тематичні зустрічі, консультаційні групи.

- здійснення регулярних опитувань громадян, які дадуть змогу: виявляти потреби, визначати пріоритети політики, оцінювати ефективність рішень.

- покращення практики зворотного зв'язку. Яворівська міська рада повинна демонструвати, як звернення громадян впливають на її рішення.

До прикладу, під час онлайн-трансляцій або офлайн-зустрічей керівництво ради може: демонструвати топ-10 питань, які найчастіше ставили мешканці; повідомити як саме вони враховані у виконанні бюджету; вказати які проблеми включені у програми (ЖКГ, благоустрій, екологія); дати пояснення, які звернення не можуть бути реалізовані (з причинами).

По-четверте, практичним механізмом удосконалення комунікаційної діяльності Яворівської міської ради мають стати антикризові комунікації. Антикризовий пакет повинен включати: окремий канал оперативних повідомлень, команду швидкого реагування, інструкції поведінки для населення.

По-п'яте, застосовуватись повинні інклюзивні механізми. Практичними їх інструментами для удосконалення комунікаційної діяльності Яворівської міської ради мають стати: альтернативні формати інформації (аудіо, збільшені шрифти, відеосубтитри), комунікація для людей похилого віку, матеріали для внутрішньо переміщених осіб.

По-шосте, репутаційні і брендингові механізми також сприятимуть удосконаленню комунікаційної діяльності Яворівської міської ради.

При формуванні бренду Яворівської громади слід враховувати те, що він має відображати: унікальність території, її економічний потенціал й історико-культурні особливості, туристичну привабливість.

Промоційні кампанії повинні бути спрямовані на: залучення інвесторів, розвиток туризму, зміцнення довіри громадян.

Зарубіжний досвід (рис. 3.2) підтверджує, що удосконалення комунікаційної діяльності ОМС, в тому числі, Яворівської міської ради має відбуватися не фрагментарно (тільки нові сервіси), а як комплексна модернізація за схемою «стратегія → цифрові інструменти → участь → зворотний зв'язок → прозоре звітування». Саме така логіка дозволяє перетворити комунікацію на дієвий інструмент управління розвитком ТГ в руслі європейських стандартів публічного врядування.

<p><u>Віллаг-оф-Броктон, Канада</u> (12 тис. мешканців)</p> <p><b>Інструмент:</b> “Сторінка рішень громадських звернень”</p> <p>Місто веде публічний розділ, де фіксуються:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• звернення жителів,</li> <li>• який підрозділ його опрацьовує,</li> <li>• яке рішення прийнято,</li> <li>• коли виконано,</li> <li>• додається фото «до/після».</li> </ul> <p><b>Приклад.</b> Звернення: «Просимо відновити пішохідну доріжку біля школи».</p> <p><b>Результат:</b> через 2 тижні виконано, опубліковано фото та копію внутрішнього звіту.</p> <p>Для Яворівської ТГ доцільно створити аналогічний розділ «Звернення – результат».</p>	<p><u>Місто Херлев, Данія</u> (28 тис. мешканців)</p> <p><b>Інструмент:</b> цифровий сервіс «Моя проблема – моя громада»</p> <p>Це мапа, на якій громадяни позначають:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ями,</li> <li>• несправне освітлення,</li> <li>• сміття,</li> <li>• пошкоджені лавки тощо.</li> </ul> <p>Працівники комунальних служб оновлюють статуси:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отримано,</li> <li>• у роботі,</li> <li>• усунуто.</li> </ul> <p><b>Особливість:</b> Дозволяє бачити шлях рішення та розвантажує телефонні дзвінки.</p> <p>Для Яворівської ТГ доцільно створити інтерактивну мапу благоустрою на сайті ради.</p>
<p><u>Бернсвілд, США</u> (20 тис. мешканців)</p> <p><b>Інструмент:</b> SMS-оповіщення + короткі онлайн-опитування</p> <p>Громада отримує SMS з важливими новинами та посиланнями на опитування («чи підтримуєте облаштування велодоріжки?»).</p> <p><b>Чому працює (результат):</b></p> <p>У невеликих містах відповідей через SMS у 4–7 разів більше, ніж через сайт.</p> <p>Для Яворівської ТГ доцільно використовувати <u>Viber</u> / <u>Telegram</u>-сповіщення та <u>мікроопитування</u>.</p>	<p><u>Місто Рейклінггаузен, Німеччина</u> (20 тис. у межах громади)</p> <p><b>Інструмент:</b> прозора система «Ремонт за зверненням»</p> <p>Будь-які роботи місто позначає на інтерактивній мапі:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• надійшло звернення,</li> <li>• огляд фахівця,</li> <li>• включено у план,</li> <li>• виконано.</li> </ul> <p><b>Результат:</b> суттєве зменшення повторних звернень.</p> <p>У Яворівській ТГ доцільно створити «мапу робіт» на сайті міської ради.</p>

Рис. 3.2. Зарубіжні приклади комунікаційних практик у малих містах

Примітка. Сформовано з використанням інформації [30]

Отже, для модернізації практичних механізмів та інструментів удосконалення комунікаційної діяльності Яворівської міської ради доцільно враховувати, вивчати і втілювати зарубіжний досвід (див. рис. 3.2). Він показує, що малі міста світу роблять ставку на: інтерактивні мапи; SMS-оповіщення; регулярне публічне звітування; цифрові платформи ідей тощо. Усе це можливо адаптувати для Яворівської міської ради вже у найближчій перспективі.

## ВИСНОВКИ

1. Комунікаційна політика є базовою функцією сучасного публічного управління. Її зміст охоплює поєднання інформаційних, інтерактивних і партнерських форм взаємодії з громадою. Теоретичні положення формують фундамент для подальшої розробки практичних інструментів удосконалення комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування.

2. Методологічні підходи доводять необхідність системного планування та структурованої реалізації комунікаційних кампаній. Вони забезпечують узгодженість цілей, каналів, аудиторій і форм контенту в діяльності органу місцевого самоврядування. Дотримання методологічних принципів підвищує ефективність комунікацій та забезпечує результативний вплив на громадськість.

3. Аналіз організаційно-функціональних засад комунікаційної діяльності Яворівської міської ради виявив, що організаційно-функціональна модель комунікації цього ОМС має базовий рівень системності і потребує модернізації. Відсутність окремих механізмів зворотного зв'язку та цифрової інтерактивності знижує потенціал участі громадян. Удосконалення структури комунікацій дозволить підвищити якість обслуговування запитів громади та ефективність управлінських рішень.

4. Оцінювання чинної практики зв'язків з громадськістю як результату комунікаційної роботи Яворівської міської ради показало, що нинішня практика комунікацій Яворівської громади охоплює основні інформаційні інструменти, але недостатньо реалізує інтерактивні та механізми участі. Найслабшими є напрями регулярного зворотного зв'язку та пояснювальної комунікації. Удосконалення практики зв'язків з громадськістю має ґрунтуватися на цифрових, аналітичних та поведінкових технологіях.

5. Концептуальні підходи до модернізації зв'язків з громадськістю Яворівської міської ради підтверджують необхідність переходу від інформування до діалогової та партнерської моделі комунікації. Поєднання інституційних, цифрових, поведінкових та управлінських підходів

забезпечить комплексну модернізацію PR-системи. Їх імплементація створить основу для формування прозорої, відкритої та орієнтованої на участь громадян комунікаційної політики органу місцевого самоврядування.

6. Практичні механізми та інструменти удосконалення комунікаційної діяльності Яворівської міської ради повинні охоплювати цифрові сервіси, інструменти відкритості, платформи е-участі та нові формати пояснювальної комунікації. Адаптація зарубіжного досвіду малих міст підвищить ефективність управлінської діяльності досліджуваного ОМС й якість його взаємодії з громадянами. Комплексне впровадження запропонованих інструментів дозволить Яворівській міській раді перейти до сучасної моделі комунікацій, яка відповідає європейським стандартам.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р. Р., Демків І. О. Удосконалення системи менеджменту в органах місцевого самоврядування на прикладі управління розвитком локальних інтегрованих структур. 2023. *Академічні візії*, (16). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/403>
2. Акімов О. О. Комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 240 с.
3. Богач Ю. А. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад // *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 264–268.
4. Бойко-Бойчук О. Р. Публічні комунікації в органах влади : навч. посіб. / О. Р. Бойко-Бойчук. Київ : КНЕУ, 2020. 228 с.
5. Воронкова В. Г. Інформаційна політика держави та органів місцевого самоврядування : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. Запоріжжя : ЗДІА, 2020. 212 с.
6. Габермас Ю. Теорія комунікативної дії. Київ : Вид-во Соломії Павличко, 2020. 460 с.
7. Ганущак-Єфіменко Л. М. Комунікаційні стратегії у системі державного управління : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 280 с.
8. Гринчук Н. М. Публічні комунікації в діяльності органів влади: сутність, інструменти, виклики. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 37–46.
9. Дзяна Г. О. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2024. 224 с.
10. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text)
11. Єрмоленко А. М. Комунікативна парадигма публічного управління : монографія / А. М. Єрмоленко. Київ : НАДУ, 2020. 220 с.
12. Зеленко Г. І. Публічна комунікація як чинник ефективності місцевого самоврядування. *Теорія та практика держ. упр.* 2023. № 2. С. 51–60.

13. Зяйлик М. Роль та значення функцій зв'язків із громадськістю у системі публічного управління. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32396/2/monograph\\_PU\\_2020\\_TNTU\\_Ziaailuk\\_M-The\\_role\\_and\\_value\\_of\\_public\\_33-49.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32396/2/monograph_PU_2020_TNTU_Ziaailuk_M-The_role_and_value_of_public_33-49.pdf)
14. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування : практич. посіб. Київ : ARPI, 2021. 84 с.
15. Кривокульська Н. Інформаційно-комунікативний супровід процесу екологічного управління в публічній сфері: вектори вдосконалення. Вісн. економіки. 2022. № 3. С. 22-37. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.03.022>
16. Куйбіда В. С., Валевський П. М. Публічне управління та адміністрування: комунікативний вимір : монографія / В. С. Куйбіда, П. М. Валевський. Київ : НАДУ, 2021. 300 с.
17. Лепкий К. І. Комунікаційні технології органів влади : навч. посіб. / К. І. Лепкий. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 256 с.
18. Литвинчук О. В., Гришина Н. В. Міжнародний досвід комунікації державних органів, місцевого самоврядування та громадськості. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.researchgate.net/publication/376180624\\_Miznarodnij\\_dosvid\\_komunikacii\\_derzavnih\\_organiv\\_miscevogo\\_samovraduvanna\\_ta\\_gromadskosti&ved=2ahUKEwiC78qH1vmQAxWtQ\\_EDHSh3OJA4HhAWegQILxAB&usg=AOvVaw2ezVYN5yjD9AWneGkO1sN4](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.researchgate.net/publication/376180624_Miznarodnij_dosvid_komunikacii_derzavnih_organiv_miscevogo_samovraduvanna_ta_gromadskosti&ved=2ahUKEwiC78qH1vmQAxWtQ_EDHSh3OJA4HhAWegQILxAB&usg=AOvVaw2ezVYN5yjD9AWneGkO1sN4)
19. Луцук В. А. Зв'язки з громадськістю як комунікаційний аспект публічного управління (на прикладі Городоцької міської ради, м. Городок, Хмельницька обл.): дипломна робота бакалавра : 281 Публічне управління та адміністрування. В. А. Луцук ; Хмельниц. нац. ун-т. Хмельницький, 2024. 52 с.
20. Марченко О. В. Сучасні моделі публічних комунікацій органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 9. С. 112–118.
21. Публічне управління в Україні: проблеми та перспективи розвитку : монографія / за заг. ред. В. С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 256 с.

22. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI // Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. С. 314.
23. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII // Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. С. 650.
24. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. С. 170.
25. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова КМУ від 3 листоп. 2010 р. № 996. *Офіц. вісн. України*. 2010. № 84.
26. Радзієвський А. Інформаційно-комунікаційне забезпечення зв'язків з громадськістю : монографія. Кам'янець-Подільський : Ескурс, 2023. 268 с.
27. Розроблення комунікаційної стратегії для органів місцевого самоврядування: посібник / ПРООН в Україні. Київ, 2020. 72 с.
28. Саврасова-В'юн Т. О. Комунікативний практикум : навч. посіб. / Т. О. Саврасова-В'юн. Київ : НАДУ, 2023. 176 с.
29. Ткачук А. Ф. Публічні комунікації у громаді : навч.-метод. посіб. / А. Ф. Ткачук. Київ : Либідь, 2021. 168 с.
30. Торхова Н. Система зв'язків з громадськістю в органах публічного управління (на прикладі органів правосуддя). URL: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/254/212&ved=2ahUKEwjkm6m01fmQAxVjS\\_EDHbCaETk4FBAWegQIFRAB&usg=AOvVaw091LP8MzlnOy9YCTQWdD7r](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/download/254/212&ved=2ahUKEwjkm6m01fmQAxVjS_EDHbCaETk4FBAWegQIFRAB&usg=AOvVaw091LP8MzlnOy9YCTQWdD7r)
31. Узагальнені результати третього Всеукраїнського дослідження загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: [https://rm.coe.int/summary-of-the-2023-report-of-the-training-needs-analysis-of-local-pub/1680b0633c?utm\\_source=chatgpt.com](https://rm.coe.int/summary-of-the-2023-report-of-the-training-needs-analysis-of-local-pub/1680b0633c?utm_source=chatgpt.com)
32. Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів і молодих вчених. У двох частинах. / Ч. 2. Адміністративно-управлінська діяльність у публічній

- сфері / За загал. ред.. проф. А.В. Серікова. Харків: ХНУБА. 2019. 220 с. URL: <https://kmpa.kh.ua/files/conferences/2019.11.12.%20Materials.%20Ch.%202.pdf>
33. Фультмес І. П. Удосконалення зв'язків з громадськістю в системі управлінської діяльності органу місцевого самоврядування. Збірник тез Х Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 20.11.2025 р.).
34. Харитонова О. М. Комунікаційні процеси в органах місцевого самоврядування. *Вісник НАДУ*. 2020. № 4. С. 72–81.
35. Шпекторенко І. В. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро: УМСФ, 2024. 210 с.
36. Шугаєв А, Тараба І. Сучасна сфера PR та її характеристика. <https://eprints.zu.edu.ua/36771/1/22.pdf>
37. Яворівська міська рада: офіційний сайт. URL: <https://yavoriv-rada.gov.ua/>
38. Яворівська міська рада: Facebook сторінка. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.facebook.com/YavorivCityCouncil/%3Flocale%3Dru\\_RU&ved=2ahUKEwi6pJLEgPmQAxWFKBAIHGXGJGoYQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw1q2YwOO4dJIMzxZi\\_Dlt1G](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.facebook.com/YavorivCityCouncil/%3Flocale%3Dru_RU&ved=2ahUKEwi6pJLEgPmQAxWFKBAIHGXGJGoYQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw1q2YwOO4dJIMzxZi_Dlt1G)
39. Coombs W. T. *Public Relations Strategy*. London : Sage, 2021. 352 p.
40. Cornelissen J. *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. 6th ed. London : Sage, 2022. 408 p.
41. Grunig J. E. *Excellence in Public Relations and Communication Management* / J. E. Grunig. New York : Routledge, 2020. 704 p.
42. OECD. *Open Government: The Global Context and the Way Forward*. Paris : OECD Publishing, 2020. 280 p.
43. Rex F. Harlow, *Building a Public Relations Definition*, *Public Relations Review* 2, 1976. P. 36.