

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ДОКУМЕНТОЗНАВСТВА ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**«ЗВ'ЯЗКИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В МІСЬКІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ:
СТРАТЕГІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ»**

на здобуття освітнього ступеня	<u>бакалавра</u>
зі спеціальності	<u>029 Інформаційна, бібліотечна та архівна</u>
	<u>справа</u>
освітньо-професійної програми	<u>Управління</u>
	<u>інформаційно-комунікаційною діяльністю</u>

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис)

Дарина Ярмоліцька

Виконала: здобувачка вищої освіти
гр. Дарина ЯРМОЛІЦЬКА

Керівник:
канд.філол. наук, Володимир ДАНИЛЕНКО
доцент

Рецензентка:
канд.н. із Марина ТОЛМАЧ
соц.ком.,
ст.викл.

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра документознавства та інформаційної діяльності

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Спеціальність: 029 Інформаційна, бібліотечна та архівна справа

Освітньо-професійна програма: Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Тетяна СИДОРЕНКО
«_____» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Зв'язки з громадськістю в міській адміністрації: стратегії та інструменти».

Керівник кваліфікаційної роботи: Володимир Даниленко
затверджено наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 р. № 56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «16» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи

Мета дослідження: Зв'язки з громадськістю в органах місцевого самоврядування на прикладі міської ради Ольштина Республіки Польщі.

Об'єкт дослідження: Зв'язки з громадськістю.

Предмет дослідження: Зв'язки з громадськістю в міській адміністрації на приклади польської міської ради Ольштина.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Блог в інформаційній війні.
2. Блоги, які формують основи національної ідентичності.
3. Навчальні і розважальні блоги та інформаційна війна
4. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
5. Дата видачі завдання «26» вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	18.09.2024	виконано
2	Розроблення та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.09.2024	виконано
3	Підготовка 1 розділу	07.01.2025	виконано
4	Підготовка 2 розділу	22.04.2025	виконано
5	Підготовка 3 розділу	01.05.2025	виконано
6	Висновки	09.05.2025	виконано
7	Підготовка остаточного варіанта роботи	12.05.2025	виконано
8	Написання відгуку науковим керівником	14.05.2025	виконано
9	Оформлення й представлення роботи на кафедру та перевірка на плагіат	16.05.2025	виконано
10	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу, рецензія	20.05.2025	виконано
11	Попередній захист роботи	27.05.2025	виконано
12	Основний захист кваліфікаційної магістерської роботи	25.06.2025	виконано

Здобувачка вищої освіти _____ Дарина Ярмоліцька

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Володимир Даниленко

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Історія, теоретичні основи зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування.....	11
1.1 Поняття та основні функції зв'язків з громадськістю.....	11
1.2 Становлення та розвиток зв'язків з громадськістю.....	14
1.3 Особливості діяльності PR-служб у міських радах.....	18
Розділ 2. Діяльність відділу зв'язків з громадськістю в міській раді міста Ольштина.....	24
2.1 Аналіз структури та функціонування PR-служби.....	24
2.2 Інструменти та канали комунікації з громадськістю: приклади та ефективність.....	38
Висновки.....	54
Додатки.....	57
Список використаних джерел.....	61

РЕФЕРАТ

Зв'язки з громадськістю мають важливе значення в демократичних країнах, де влада цілком залежить від виборця. Комунікація органів місцевого самоврядування з суспільством – щоденна практика діалогу між владою і народом.

Мета роботи: Дослідження зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування на прикладі міської ради Ольштина у Республіці Польщі.

Об'єкт дослідження: зв'язки з громадськістю в органах влади.

Предмет дослідження: зв'язки з громадськістю в органах міській раді польського міста Ольштин.

Короткий зміст роботи: У кваліфікаційній роботі на прикладі міської ради Ольштина досліджено зв'язки з громадськістю в польській моделі місцевого самоврядування, ефективність різних інструментів та каналів комунікації з громадськістю в контексті забезпечення прозорості, підзвітності муніципального управління. Здійснено системний аналіз функціонування Бюро комунікації та громадянського діалогу та Відділу промоції й інформації міської ради Ольштина, виявлено особливості розподілу функціональних завдань між цими структурними підрозділами, визначено їх роль у формуванні комунікаційної політики муніципалітету.

Ключові слова: зв'язки з громадськістю, органи місцевого самоврядування, муніципальне управління, промоція, комунікація, традиційні медіа, нові медіа, соціальні мережі, інтернет.

ABSTRACT

Public relations are of great importance in democratic countries, where the government is completely dependent on the voter. Communication of local government bodies with society is a daily practice of dialogue between the government and the people.

Purpose of the work: Research of public relations in local government bodies using the example of the Olsztyn City Council in the Republic of Poland.

Object of research: public relations in government bodies.

Subject of research: public relations in the bodies of the City Council of the Polish city of Olsztyn.

Summary of the work: In the qualification work, using the example of the Olsztyn City Council, public relations in the Polish model of local government, the effectiveness of various tools and channels of communication with the public in the context of ensuring transparency and accountability of municipal administration were studied, a systematic analysis of the functioning of the Communication and Civil Dialogue Bureau and the Promotion and Information Department of the Olsztyn City Council was carried out, the peculiarities of the distribution of functional tasks between these structural units were identified, and their role in the formation of the municipality's communication policy was determined.

Keywords: public relations, local governments, municipal administration, promotion, communication, traditional media, new media, social networks, Internet.

ВСТУП

Актуальність дослідження. Комунікаційна взаємодія органів місцевого самоврядування з громадянами набуває особливого значення в контексті сучасних трансформаційних процесів демократизації суспільства, децентралізації влади та розвитку громадянського суспільства. Ефективність функціонування місцевої демократії безпосередньо залежить від якості комунікаційних процесів між муніципальною владою та територіальною громадою, здатності органів місцевого самоврядування забезпечувати відкритість, прозорість, підзвітність своєї діяльності, залучати громадян до процесів прийняття рішень. Сучасні виклики, пов'язані з діджиталізацією публічного управління, зростанням суспільного запиту на партисипативні практики, підвищенням рівня медіатизації політичних процесів, формуванням мережових спільнот, зумовлюють необхідність модернізації системи зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування. Феномен PR-діяльності муніципальних органів влади потребує комплексного наукового осмислення з позицій різних дисциплінарних підходів: публічного управління, політології, соціології, комунікативістики, інформаційного права. Особливої актуальності набуває дослідження структурно-функціональних особливостей PR-служб, аналіз ефективності різних інструментів та каналів комунікації з громадськістю, розробка рекомендацій щодо оптимізації комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування відповідно до європейських стандартів належного врядування.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі теоретичних засад та практичних аспектів функціонування зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування на прикладі міської ради Ольштина, виявленні структурно-функціональних особливостей PR-служби, оцінці ефективності інструментів та каналів комунікації з громадськістю, розробці пропозицій щодо вдосконалення комунікаційної діяльності муніципалітету.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких **завдань**:

1. розкрити сутність та функціональне призначення зв'язків з громадськістю в системі місцевого самоврядування, визначити теоретико-методологічні засади дослідження PR-діяльності муніципальних органів влади.
2. проаналізувати історичну еволюцію розвитку зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування, виявити основні етапи формування PR-служб та трансформацію їх функціональних завдань.
3. дослідити особливості діяльності PR-служб у міських радах, визначити їх організаційну структуру, функціональні завдання, нормативно-правове забезпечення, ресурсне забезпечення.
4. проаналізувати структуру та функціонування відділу зв'язків з громадськістю в міській раді міста Ольштина, визначити його місце в організаційній структурі муніципалітету, кадровий потенціал, функціональні обов'язки.
5. дослідити інструменти та канали комунікації з громадськістю, які використовуються міською радою Ольштина, оцінити їх ефективність, розробити рекомендації щодо оптимізації комунікаційної діяльності муніципалітету.

Об'єктом дослідження виступають зв'язки з громадськістю в органах місцевого самоврядування як комплексний соціально-комунікативний феномен, інтегрований у систему муніципального управління.

Предметом дослідження є структурно-функціональні особливості, інструменти та канали комунікації з громадськістю в міській раді Ольштина в контексті забезпечення ефективної взаємодії місцевої влади з територіальною громадою.

Методологічною основою дослідження є комплексне застосування загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Системний підхід дозволив розглянути зв'язки з громадськістю як складну соціально-комунікативну систему, інтегровану в структуру муніципального управління, що характеризується функціональною єдністю компонентів та спрямованістю

на досягнення стратегічних цілей місцевого самоврядування. Структурно-функціональний аналіз застосовано для визначення місця та ролі PR-служби в організаційній структурі міської ради, виявлення функціональних взаємозв'язків між різними елементами комунікаційної системи. Історичний метод дозволив простежити еволюцію розвитку зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування, виявити основні етапи трансформації PR-діяльності муніципальних органів влади. Компаративний метод використано для порівняння різних моделей організації зв'язків з громадськістю в муніципальних органах влади, співставлення ефективності різних інструментів та каналів комунікації з громадськістю. Статистичний метод застосовано для аналізу кількісних показників функціонування комунікаційних каналів міської ради Ольштина, оцінки їх ефективності. Методи соціологічного дослідження (аналіз документів, контент-аналіз) використано для вивчення змісту комунікаційних матеріалів, оцінки їх відповідності інформаційним потребам громадян.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному аналізі структурно-функціональних особливостей зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування на прикладі міської ради Ольштина, виявленні специфіки організації PR-діяльності в польській моделі місцевого самоврядування, оцінці ефективності різних інструментів та каналів комунікації з громадськістю в контексті забезпечення прозорості, підзвітності та партисипативності муніципального управління. Вперше здійснено системний аналіз функціонування Бюро комунікації та громадянського діалогу та Відділу промоції та інформації міської ради Ольштина, виявлено особливості розподілу функціональних завдань між цими структурними підрозділами, визначено їх роль у формуванні комунікаційної політики муніципалітету. Запропоновано авторську модель оцінки ефективності комунікаційних каналів органів місцевого самоврядування, яка включає систему кількісних та якісних показників, що відображають різні аспекти комунікаційної взаємодії муніципальної влади з громадськістю.

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні наукових уявлень про сутність та функціональне призначення зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування, систематизації теоретичних підходів до аналізу PR-діяльності муніципальних органів влади, концептуалізації моделі комунікаційної взаємодії місцевої влади з громадськістю. Запропоновані теоретичні положення та висновки можуть стати основою для подальших наукових розвідок у галузі публічних комунікацій, муніципального управління, інформаційного права, соціології комунікацій.

Практичне значення результатів дослідження визначається можливістю їх використання для вдосконалення комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування, оптимізації структури PR-служб, підвищення ефективності інструментів та каналів комунікації з громадськістю. Розроблені рекомендації щодо організації PR-діяльності в міських радах, оцінки ефективності комунікаційних каналів, формування комунікаційної стратегії можуть бути використані в практичній діяльності органів місцевого самоврядування різних рівнів.

РОЗДІЛ 1. ІСТОРІЯ, ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Поняття та основні функції зв'язків з громадськістю

Зв'язки з громадськістю становлять спланований та постійний комунікаційний процес між організацією та суспільством, спрямований на формування взаємовигідних відносин між ними через двосторонню комунікацію. Історична перспектива розвитку зв'язків з громадськістю ілюструє трансформацію розуміння комунікаційних процесів від пропагандистських односторонніх моделей до багатовекторних комунікаційних стратегій, які враховують інтереси всіх учасників соціального процесу. Наукова дефініція поняття «зв'язки з громадськістю» характеризується множинністю підходів, спричинених міждисциплінарним характером галузі та різноманітними контекстами застосування. Американські дослідники Катліп, Сентер і Брум визначають зв'язки з громадськістю як управлінську функцію, яка визначає, встановлює та підтримує взаємовигідні відносини між організацією та різноманітними групами громадськості, від яких залежить успіх або невдача організації [7,41]. Професійна асоціація PR-фахівців – Британський інститут зв'язків з громадськістю (IPR) розглядає зв'язки з громадськістю як сплановані тривалі зусилля, спрямовані на створення і підтримку доброзичливих відносин і взаєморозуміння між організацією та громадськістю [11,143]. Міжнародна асоціація PR (IPRA) трактує зв'язки з громадськістю як управлінську діяльність, спрямовану на встановлення взаємовигідних відносин між організацією та громадськістю, від якої залежить успіх функціонування організації [3, 96].

Функціональне наповнення зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування відображає специфіку демократичного врядування на місцевому рівні та виявляється через низку взаємопов'язаних напрямів діяльності. Комунікативна функція забезпечує встановлення двостороннього

зв'язку між владою та громадянами, створює канали для діалогу, консультацій та зворотного зв'язку. Інформаційна функція реалізується через систематичне інформування громадськості про діяльність органів місцевого самоврядування, плани, рішення, результати роботи, бюджетні питання, стратегічні напрями розвитку громади. Аналітична функція передбачає моніторинг громадської думки, аналіз інформаційного поля, дослідження настроїв та потреб мешканців, що дозволяє органам місцевого самоврядування краще розуміти очікування громади та адаптувати політику відповідно до запитів громадян. Іміджева функція спрямована на формування позитивного сприйняття місцевої влади, підвищення довіри до неї, створення репутації прозорості, компетентності та відповідальної інституції, яка діє в інтересах громади. Освітня функція полягає у підвищенні рівня громадянської освіти, роз'ясненні правових норм, повноважень органів місцевого самоврядування, механізмів участі громадян у місцевому самоврядуванні. Інтеграційна функція об'єднує різноманітні групи громадськості навколо спільних цілей розвитку громади, сприяє формуванню місцевої ідентичності та почуття приналежності до громади. Координаційна функція забезпечує узгодження інтересів різних суспільних груп, налагодження співпраці між владою, бізнесом, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами для вирішення спільних проблем [4,138].

Аксіологічна парадигма зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування визначається принципами демократичного урядування, які включають прозорість, відкритість, підзвітність, партисипативність та сервісну орієнтацію. Стратегічна орієнтація PR-діяльності місцевих органів влади спрямована на досягнення взаєморозуміння між владою та громадою, формування консенсусу щодо пріоритетів розвитку, залучення громадян до процесів прийняття рішень та контролю за їх виконанням. Структурно-функціональний аналіз PR-діяльності в органах місцевого самоврядування дозволяє виокремити горизонтальний та вертикальний вектори комунікації. Горизонтальний вектор охоплює комунікацію з громадянами, громадськими

організаціями, бізнесом, ЗМІ та іншими неурядовими стейкхолдерами. Вертикальний вектор включає комунікацію з органами державної влади вищого рівня, міжнародними організаціями та іншими муніципалітетами [5,87].

Методологічним підґрунтям для розуміння сутності зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування слугують концепції публічного управління, теорія комунікації, соціологічні теорії громадської думки, політологічні концепції місцевої демократії. У контексті парадигми нового публічного управління (New Public Management) зв'язки з громадськістю розглядаються як інструмент підвищення ефективності та результативності діяльності муніципальних органів через впровадження клієнтоорієнтованого підходу у відносинах з громадянами. Відповідно до концепції належного врядування (Good Governance) PR-діяльність місцевої влади трактується як механізм забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадян у процесах прийняття рішень. У рамках концепції публічної цінності (Public Value) зв'язки з громадськістю розглядаються як засіб визначення та реалізації суспільно значущих цілей, які поділяються громадою [49].

Компаративний аналіз різних моделей PR-діяльності в органах місцевого самоврядування дозволяє диференціювати технократичну, адвокаційну та консенсусну моделі. Технократична модель базується на експертному підході та орієнтована на інформування громадськості про рішення, прийняті фахівцями. Адвокаційна модель передбачає активне просування певної політики чи проєкту через переконання громадськості у доцільності та ефективності пропонуваніх рішень. Консенсусна модель орієнтована на залучення громадян до процесу вироблення рішень, пошук компромісів та врахування різних інтересів [11, 46].

Категоріальний апарат у сфері зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування включає низку ключових понять: публічні комунікації, громадська думка, комунікаційна стратегія, інформаційна політика, стейкхолдери, комунікаційні канали, меседжі, зворотний зв'язок,

транспарентність, підзвітність, легітимація, довіра. Кожна з категорій відображає певний аспект комунікаційної взаємодії між місцевою владою та громадою, формуючи цілісну концептуальну модель PR-діяльності в муніципальному управлінні [2,34].

Прикладне значення зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування виявляється у подоланні комунікаційних бар'єрів між владою та громадянами, підвищенні рівня довіри до місцевих інституцій, активізації громадської участі, покращенні якості публічних послуг через врахування потреб громадян, гармонізації відносин між різними групами інтересів у громаді, підвищенні легітимності рішень місцевої влади, формуванні позитивного іміджу муніципалітету та залученні інвестицій. Практичний вимір PR-діяльності в органах місцевого самоврядування охоплює широкий спектр інструментів та технологій: медіа-комунікації, публічні заходи, консультації з громадськістю, соціологічні дослідження, цифрові комунікації, кризові комунікації, внутрішні комунікації [1,146].

1.2 Становлення та розвиток зв'язків з громадськістю

Історичний генезис зв'язків з громадськістю як складової демократичного урядування характеризується тривалим еволюційним шляхом, протягом якого відбувалася трансформація методів, форм та принципів комунікаційної взаємодії між владою та суспільством. Етимологічна реконструкція феномену зв'язків з громадськістю дозволяє простежити його витoki з античних часів, коли в античних полісах публічна комунікація становила невід'ємну частину політичного життя. Агора в Афінах чи Форум у Римі функціонували як простори публічного дискурсу, де відбувалося обговорення суспільно значущих питань та формування громадської думки. Середньовічні міста-комуні Північної Італії та Фландрії продемонстрували форми прямої демократії, в яких комунікація між міською владою та громадянами була інституціалізована через систему представницьких органів та публічних зборів. Епоха Просвітництва сприяла

розвитку публічної сфери та громадянського суспільства, що стало передумовою для формування сучасної концепції зв'язків з громадськістю [6,34].

Становлення професійних зв'язків з громадськістю як окремої галузі діяльності традиційно пов'язується із США початку XX століття. Айві Лі, якого часто називають «батьком зв'язків з громадськістю», запропонував революційний для свого часу підхід, заснований на принципах відкритості, чесності та відповідальності у відносинах з громадськістю. Його «Декларація принципів» 1906 року проголосила необхідність надання громадськості повної та точної інформації про діяльність організацій. Едвард Бернейс, племінник Зигмунда Фрейда, зробив значний внесок у теоретичне обґрунтування зв'язків з громадськістю, опублікувавши у 1923 році книгу «Кристалізація громадської думки», в якій розглядав PR як прикладну соціальну науку, що використовує знання з психології, соціології та інших дисциплін для впливу на громадську думку [27,43].

Формування PR-діяльності в органах місцевого самоврядування відбувалося під впливом загальних тенденцій розвитку демократичного урядування та громадянського суспільства. У США муніципальні органи почали систематично використовувати методи зв'язків з громадськістю у 1930-х роках, під час «Нового курсу» Ф. Рузвельта, коли виникла необхідність роз'яснення громадянам нових програм та реформ, які впроваджувалися на всіх рівнях влади. Створення Національної ліги міст у 1924 році сприяло поширенню кращих практик муніципального управління, включаючи комунікаційні стратегії [27,51].

У європейських країнах розвиток PR-служб в органах місцевого самоврядування активізувався після Другої світової війни, в контексті демократизації політичних систем та розширення функцій муніципалітетів. Британська модель муніципальних комунікацій, яка почала формуватися у 1950-60-х роках, ґрунтувалася на принципах професіоналізму, політичної нейтральності та служіння громадському інтересу. Створення Національної

асоціації місцевих рад (NALC) у 1947 році стало важливим кроком у розвитку комунікаційних стратегій на місцевому рівні. У Франції розбудова PR-служб у мерії була пов'язана з реформою децентралізації 1982 року, яка значно розширила повноваження та відповідальність місцевих органів влади, що вимагало нових підходів до комунікації з громадянами [27,68].

Скандинавська модель місцевого самоврядування, яка характеризується високим рівнем залучення громадян та транспарентністю, сформувала особливий підхід до зв'язків з громадськістю, заснований на принципах відкритого урядування та співучасті. Закон про свободу інформації, прийнятий у Швеції ще у 1766 році, став першим у світі законодавчим актом, який гарантував доступ громадян до публічної інформації, що заклало фундамент для розвитку транспарентних комунікацій між владою та суспільством [33,21].

Німецька модель комунікаційної діяльності муніципалітетів формувалася під впливом концепції правової держави (Rechtsstaat) та принципу субсидіарності, що визначило її формалізований та структурований характер. Створення посади прес-секретаря (Pressesprecher) у багатьох німецьких муніципалітетах у 1970-х роках інституціоналізувало функцію комунікації з громадськістю на місцевому рівні [35, 14].

В країнах Центральної та Східної Європи розвиток зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування розпочався в контексті демократичних трансформацій 1990-х років та був пов'язаний з процесами децентралізації, розбудови громадянського суспільства та впровадження принципів належного врядування. Значний вплив на формування PR-служб у муніципалітетах мали міжнародні програми технічної допомоги, зокрема, проєкти USAID, Світового банку, Ради Європи, які сприяли впровадженню кращих практик комунікаційного менеджменту [38].

Трансформаційні зміни у сфері зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування на початку XXI століття були обумовлені низкою чинників: розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, поширенням

концепцій електронного урядування та відкритого уряду, зростанням запиту громадян на участь у процесах прийняття рішень, глобалізаційними процесами та посиленням конкуренції між територіями за ресурси та інвестиції. Поява соціальних медіа та інших цифрових платформ створила нові можливості для комунікації між місцевою владою та громадянами, дозволяючи встановлювати більш безпосередній та інтерактивний зв'язок. Концепція «розумного міста» (smart city), яка набула поширення у 2010-х роках, передбачає активне використання цифрових технологій для покращення комунікації з громадянами та підвищення ефективності муніципальних послуг [40,37].

Конвергенція технологій та комунікаційних практик призвела до формування інтегрованих стратегій зв'язків з громадськістю, які поєднують традиційні та цифрові канали, забезпечуючи максимальне охоплення різних сегментів громадськості. Технологічні інновації, такі як великі дані (big data), штучний інтелект, блокчейн, відкривають нові перспективи для аналізу громадської думки, персоналізації комунікацій, забезпечення прозорості та підзвітності місцевої влади [13,370].

Парадигмальні зміни у розумінні ролі зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування відображають еволюцію моделей публічного управління: від бюрократичної моделі, орієнтованої на дотримання процедур та ієрархічний контроль, до сервісної моделі, спрямованої на задоволення потреб громадян, і далі до партнерської моделі, яка ґрунтується на співпраці та співтворенні публічної цінності. Концепція «спільного управління» (collaborative governance) визначає комунікацію як ключовий механізм досягнення консенсусу та мобілізації ресурсів для вирішення суспільних проблем на місцевому рівні [26,338].

Інституціоналізація зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування відбувається через створення спеціалізованих підрозділів, розробку нормативно-правової бази, формування професійних стандартів, розвиток системи підготовки кадрів. У багатьох країнах PR-служби

муніципалітетів об'єднуються у професійні асоціації для обміну досвідом та кращими практиками, проведення спільних досліджень та розробки галузевих стандартів. Зокрема, Європейська асоціація директорів з комунікацій публічного сектору (SEECOM), заснована у 2006 році, об'єднує професіоналів у сфері урядових комунікацій з різних країн Європи, сприяючи підвищенню якості та ефективності комунікаційної діяльності публічних інституцій [39,74].

Розвиток зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування відбувається в контексті глобальних викликів, таких як економічна нестабільність, міграційні процеси, кліматичні зміни, пандемічні загрози, які вимагають ефективної комунікації для мобілізації громадян та координації спільних дій. Кризові комунікації стають важливим напрямом PR-діяльності муніципалітетів, що передбачає розробку протоколів дій у надзвичайних ситуаціях, підготовку спікерів, моніторинг інформаційного простору та протидію дезінформації [45,19].

1.3 Особливості діяльності PR-служб у міських радах

Структурно-функціональна організація PR-служб у міських радах характеризується різноманітністю моделей, які відображають специфіку місцевого самоврядування в різних країнах, розмір муніципалітету, політичні традиції, законодавчу базу та управлінську культуру. Морфологічний аналіз організаційних форм PR-підрозділів дозволяє виокремити кілька типів: відділ зв'язків з громадськістю, прес-служба, інформаційно-аналітичний відділ, відділ комунікацій, департамент громадських зв'язків. Незалежно від назви, ключовою функцією таких структур залишається забезпечення ефективної комунікації між міською радою та різними групами громадськості [22,39].

В організаційній структурі міських рад PR-служби можуть мати різне підпорядкування: безпосередньо міському голові, секретарю ради, виконавчому комітету або загальному відділу. Положення PR-служби в

ієрархії міської ради відображає рівень пріоритетності комунікаційної функції в системі муніципального управління. Директор з комунікацій або керівник PR-служби у великих муніципалітетах часто входить до складу вищого керівництва, що підкреслює стратегічне значення комунікаційної діяльності для реалізації місії та цілей міської ради [18,370].

Кадровий потенціал PR-служб міських рад формується з фахівців різних профілів: журналістів, спеціалістів з комунікацій, соціологів, політологів, маркетологів, дизайнерів, IT-спеціалістів. Міждисциплінарний характер команди дозволяє забезпечити комплексний підхід до вирішення комунікаційних завдань. Професійні компетенції PR-фахівців муніципалітету включають знання основ місцевого самоврядування, законодавства про інформацію та доступ до публічної інформації, навички публічних комунікацій, медіа-відносин, цифрового маркетингу, аналізу даних, управління проєктами [28,43].

Функціональний спектр діяльності PR-служб міських рад охоплює інформаційно-роз'яснювальну роботу, медіа-комунікації, організацію публічних заходів, внутрішні комунікації, кризові комунікації, аналітичну діяльність, цифрові комунікації, міжнародні комунікації. Відповідно до функціонального розподілу в структурі PR-служби можуть виокремлюватися спеціалізовані підрозділи або посади: прес-секретар, спеціаліст з медіа-відносин, фахівець з цифрових комунікацій, менеджер заходів, аналітик громадської думки, контент-менеджер, SMM-менеджер [25].

Практична діяльність PR-служб міських рад реалізується через систему інструментів та каналів комунікації, спрямованих на різні цільові аудиторії. Медіа-комунікації передбачають взаємодію з представниками ЗМІ через прес-релізи, прес-конференції, брифінги, інтерв'ю, прес-тури, організацію ексклюзивних матеріалів. Публічні заходи включають громадські слухання, форуми, круглі столи, презентації, фестивалі, конкурси, які сприяють безпосередньому контакту представників міської влади з громадянами. Друковані матеріали – буклети, брошури, інформаційні бюлетені, річні звіти –

залишаються важливим каналом для тих категорій населення, які мають обмежений доступ до цифрових ресурсів. Зовнішня реклама – біл-борди, сіті-лайти, інформаційні стенди – дозволяє донести ключові повідомлення до широкої аудиторії в міському просторі [32,71].

Цифрові комунікації стають домінуючим напрямом діяльності PR-служб міських рад, відображаючи загальну тенденцію діджиталізації публічного сектору. Офіційний веб-сайт міської ради функціонує як центральний інформаційний ресурс, який забезпечує доступ до нормативно-правових актів, рішень ради, протоколів засідань, бюджетної інформації, адміністративних послуг, контактів посадових осіб. Соціальні мережі – Facebook, Instagram, Twitter, YouTube – використовуються для оперативного інформування, формування спільноти, проведення опитувань, висвітлення подій у режимі реального часу. Месенджери – Telegram, Viber, WhatsApp – дозволяють створювати канали для розповсюдження термінових повідомлень та групи для обговорення окремих питань. Електронна пошта використовується для розсилки новин, запрошень, інформаційних бюлетенів зацікавленим сторонам. Мобільні додатки міст надають доступ до муніципальних послуг, дозволяють повідомляти про проблеми в міському господарстві, отримувати сповіщення про важливі події [50,121].

Стратегічне планування комунікаційної діяльності міської ради базується на аналізі потреб та очікувань різних цільових аудиторій, оцінці комунікаційного середовища, визначенні пріоритетних напрямів та ключових повідомлень. Комунікаційна стратегія міської ради інтегрується в загальну стратегію розвитку міста, забезпечуючи інформаційну підтримку для досягнення стратегічних цілей. Система моніторингу та оцінки комунікаційної діяльності дозволяє вимірювати ефективність комунікацій через показники охоплення аудиторії, залучення, зворотного зв'язку, зміни рівня поінформованості та задоволеності громадян [30,63].

Бюджетування PR-діяльності міської ради відображає фінансові можливості муніципалітету та пріоритетність комунікаційної функції в

системі муніципального управління. У багатьох країнах спостерігається тенденція до збільшення видатків на комунікаційну діяльність місцевих органів влади, що пов'язано з розширенням функцій PR-служб, впровадженням нових технологій, зростанням запиту громадян на інформацію [34,16].

Нормативно-правове регулювання діяльності PR-служб міських рад здійснюється на кількох рівнях. Законодавство про місцеве самоврядування визначає загальні принципи діяльності органів місцевого самоврядування, включаючи вимоги щодо прозорості та підзвітності. Законодавство про інформацію, доступ до публічної інформації, захист персональних даних, авторське право встановлює правові рамки для інформаційної діяльності муніципалітетів. Внутрішні нормативні документи міської ради – положення про PR-службу, посадові інструкції, комунікаційна стратегія, корпоративні стандарти – деталізують функції, повноваження, процедури та відповідальність у сфері комунікаційної діяльності [41].

Етичний вимір PR-діяльності міських рад базується на принципах чесності, відкритості, відповідальності, поваги до різноманітності, неупередженості. Професійні етичні кодекси PR-фахівців, такі як Кодекс професійної поведінки Міжнародної асоціації PR (IPRA), Кодекс Афінський кодекс, Стокгольмська хартія, визначають етичні стандарти для комунікаційної діяльності. Дотримання етичних принципів є особливо важливим для PR-служб місцевої влади, оскільки вони працюють в контексті суспільних інтересів та використовують публічні ресурси [43, 32].

Адаптація діяльності PR-служб міських рад до сучасних викликів передбачає впровадження інноваційних підходів та технологій. Концепція «відкритих даних» (open data) дозволяє надавати громадянам доступ до муніципальних даних у форматі, придатному для подальшої обробки та аналізу, що сприяє прозорості та підзвітності місцевої влади. Громадські бюджети (партисипативні бюджети) передбачають залучення громадян до прийняття рішень щодо розподілу частини бюджетних коштів, що вимагає

ефективних комунікаційних стратегій для інформування та мобілізації мешканців. Краудсорсингові платформи дозволяють збирати ідеї та пропозиції громадян щодо вирішення міських проблем, залучаючи колективний інтелект громади [48,76].

Гейміфікація комунікацій – використання ігрових елементів та механік для підвищення залучення громадян – дозволяє зробити взаємодію з міською владою більш цікавою та мотивуючою. Візуалізація даних – інфографіка, діаграми, інтерактивні карти – допомагає представити складну інформацію у доступному та привабливому форматі. Відеоконтент – стрімінг засідань міської ради, відеозвіти, відеоекскурсії, інтерв'ю – забезпечує емоційний зв'язок та підвищує рівень довіри до місцевої влади. Мобільні технології – SMS-інформування, геолокаційні сервіси, QR-коди – дозволяють надавати персоналізовану інформацію відповідно до місцезнаходження користувача [24,233].

Архітектура комунікаційних процесів у міській раді охоплює внутрішні та зовнішні комунікації, які взаємопов'язані та взаємозалежні. Внутрішні комунікації забезпечують ефективну взаємодію між різними структурними підрозділами міської ради, депутатським корпусом, виконавчими органами, комунальними підприємствами. Зовнішні комунікації спрямовані на взаємодію з громадянами, громадськими організаціями, бізнесом, ЗМІ, органами державної влади, іншими муніципалітетами. Інтеграція внутрішніх та зовнішніх комунікацій дозволяє забезпечити узгодженість та послідовність комунікаційної діяльності міської ради [42, 79].

Системний підхід до організації PR-діяльності в міських радах передбачає взаємопов'язаність усіх елементів комунікаційної системи: цілей, аудиторій, повідомлень, каналів, інструментів, ресурсів, результатів. Стратегічна орієнтація PR-служби на досягнення довгострокових цілей розвитку громади дозволяє уникнути фрагментарності та реактивності в комунікаційній діяльності. Проактивний підхід до комунікацій передбачає

випереджальне інформування громадян про плани та ініціативи міської влади, формування порядку денного, управління очікуваннями громади [35].

РОЗДІЛ 2. ДІЯЛЬНІСТЬ ВІДДІЛУ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В МІСЬКІЙ РАДІ МІСТА ОЛЬШТИНА

2.1 Аналіз структури та функціонування PR-служби

Відділ зв'язків з громадськістю в міській раді міста Ольштина відіграє стратегічну роль у формуванні комунікаційної політики муніципалітету та забезпеченні ефективної взаємодії з різними групами громадськості. Інституційна організація PR-служби в адміністративній структурі міста Ольштина відображає загальні тенденції розвитку муніципальних комунікацій у європейських містах та специфіку польської моделі місцевого самоврядування. Морфологічна трансформація комунікаційного підрозділу міської ради Ольштина відбувалася поетапно, віддзеркалюючи еволюцію розуміння ролі зв'язків з громадськістю в системі муніципального управління, технологічні зміни в комунікаційній сфері та розширення функціональних завдань щодо забезпечення взаємодії з різними цільовими аудиторіями [20,519].

В адміністративній структурі міської ради Ольштина функцію зв'язків з громадськістю виконує Бюро комунікації та громадянського діалогу (Biuro Komunikacji i Dialogu Obywatelskiego), розташоване в будівлі нової міської ратуші на площі Яна Павли II, 1. Бюро комунікації та громадянського діалогу є центральною ланкою комунікаційного процесу між міською владою та суспільством, забезпечуючи системну, стратегічно орієнтовану комунікаційну діяльність. Паралельно функціонує також Відділ промоції та інформації (Wydział Promocji i Informacji), який зосереджується на просуванні міста, формуванні його позитивного іміджу та маркетингових комунікаціях. Координація діяльності цих двох структурних підрозділів забезпечує комплексний підхід до комунікаційної політики міста, охоплюючи внутрішні та зовнішні цільові аудиторії.

Функціональна специфіка Бюро комунікації та громадянського діалогу охоплює широкий спектр напрямів діяльності: інформаційно-роз'яснювальну роботу, медіа-відносини, організацію публічних заходів, громадські консультації, внутрішні комунікації, цифрові комунікації, антикризові комунікації. Аналітичний вектор діяльності бюро включає моніторинг громадської думки, аналіз ефективності комунікаційних каналів та інструментів, дослідження інформаційних потреб різних цільових аудиторій. Координаційний вектор передбачає узгодження комунікаційної діяльності різних структурних підрозділів міської ради, комунальних підприємств та організацій, забезпечення єдиної інформаційної політики. Консультативний вектор охоплює надання методичної та практичної допомоги іншим підрозділам міської ради з питань комунікаційної діяльності, розробку рекомендацій щодо вдосконалення взаємодії з громадськістю [23,52].

Організаційна структура Бюро комунікації та громадянського діалогу включає кілька функціональних підрозділів: відділ зв'язків з медіа, відділ громадських консультацій, відділ електронних комунікацій, відділ аналітики та моніторингу. Директор бюро підпорядковується безпосередньо меру міста, що підкреслює стратегічну роль комунікаційної функції в системі міського управління. В структурі бюро працює прес-секретар міської ради, який відповідає за взаємодію з представниками засобів масової інформації, організацію прес-конференцій, підготовку прес-релізів та офіційних заяв від імені міської влади.

Відділ промоції та інформації зосереджується на формуванні позитивного іміджу міста Ольштина, розробці та реалізації маркетингової стратегії, створенні та просуванні туристичного продукту, організації культурних, спортивних та промоційних заходів, співпраці з містами-побратимами. Відділ відповідає також за розробку міської символіки, брендингу, візуальної ідентифікації міста. Важливим напрямом діяльності відділу є промоція економічного потенціалу Ольштина, залучення інвесторів, співпраця з бізнес-середовищем. Відділ промоції та інформації тісно взаємодіє

з Бюро комунікації та громадянського діалогу, забезпечуючи синергію інформаційної та промоційної діяльності міської ради.

Формування кадрового потенціалу комунікаційних підрозділів органів місцевого самоврядування характеризується міждисциплінарним підходом, який відображає комплексну природу зв'язків з громадськістю як соціально-комунікативної технології [44,57]. Професійна структура PR-підрозділів міської ради Ольштина визначається функціональними завданнями комунікаційної діяльності муніципалітету та включає спеціалістів з різних галузей знань, здатних забезпечити синергетичний ефект у реалізації комунікаційної стратегії. Журналісти, які працюють у PR-службі міської ради, володіють навичками створення інформаційних матеріалів, розуміють принципи функціонування медіа-простору, можуть оперативно реагувати на інформаційні запити, формулювати повідомлення, адаптовані для різних медіа-каналів. Фахівці з публічних комунікацій спеціалізуються на розробці комунікаційних стратегій, плануванні комунікаційних кампаній, оцінці їх ефективності, формуванні зв'язків з різними групами стейкхолдерів. Маркетологи забезпечують реалізацію маркетингової стратегії міста, просування туристичного продукту, формування бренду міста, розробку промоційних заходів. Соціологи здійснюють дослідження громадської думки, аналіз інформаційних потреб різних соціальних груп, моніторинг суспільних настроїв, оцінку соціальних ефектів комунікаційної діяльності. Аналітики обробляють та інтерпретують дані щодо ефективності комунікаційних каналів, готують аналітичні звіти для керівництва, здійснюють моніторинг медіа-простору, виявляють тренди та тенденції. Спеціалісти з цифрових технологій забезпечують функціонування електронних каналів комунікації: офіційного веб-сайту, соціальних мереж, мобільного додатку, систем електронних консультацій, платформи громадського бюджету.

Структура компетенцій працівників PR-служби міської ради Ольштина відображає багатогранність комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування та включає знання, вміння та навички з різних предметних

областей. Фундаментальною основою професійної діяльності працівників PR-підрозділів виступають знання щодо функціонування системи місцевого самоврядування: законодавча база, повноваження та функції органів місцевого самоврядування, структура органів місцевого самоврядування, процедури прийняття рішень, бюджетний процес, механізми громадської участі. Компетенції у галузі інформаційного права охоплюють знання законодавства про інформацію, доступ до публічної інформації, захист персональних даних, авторське право, що дозволяє працівникам PR-служби забезпечувати правову коректність комунікаційної діяльності, дотримуватися принципів відкритості та прозорості, захищати права громадян на інформацію. Навички медіавідносин визначають здатність ефективно взаємодіяти з представниками засобів масової інформації, організовувати прес-конференції, готувати прес-релізи, надавати коментарі, формувати інформаційні приводи, реагувати на інформаційні запити журналістів. Компетенції у сфері цифрового маркетингу охоплюють знання принципів функціонування соціальних медіа, навички просування контенту в цифровому середовищі, вміння аналізувати показники ефективності цифрових комунікацій, здатність розробляти та реалізовувати стратегії присутності в соціальних мережах. Знання соціології громадської думки дозволяють працівникам PR-служби розуміти механізми формування громадської думки, фактори, які впливають на сприйняття інформації різними соціальними групами, методи дослідження громадської думки, способи інтерпретації результатів соціологічних досліджень.

Професійна підготовка працівників PR-підрозділів міської ради Ольштина здійснюється в рамках системи вищої освіти Польщі за спеціальностями «Журналістика та соціальні комунікації», «Публічне управління та адміністрування», «Маркетинг», «Соціологія», «Політологія», «Інформаційні технології». Базова освіта доповнюється неформальною освітою у вигляді тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, які дозволяють оновлювати знання та навички відповідно до змін у комунікаційній сфері, розвитку технологій, трансформації медіа-ландшафту.

Практичні навички формуються в процесі професійної діяльності, участі в реалізації комунікаційних проєктів, обміну досвідом з колегами з інших муніципалітетів, стажування в PR-службах органів місцевого самоврядування інших країн. Значна увага приділяється самоосвіті працівників: вивченню професійної літератури, аналізу кращих практик, участі у професійних мережах та асоціаціях, відвідуванню конференцій та форумів з питань публічних комунікацій.

Кадрова політика PR-служби міської ради Ольштина орієнтована на формування стабільного професійного колективу, здатного забезпечувати реалізацію комунікаційної стратегії муніципалітету. Система підбору персоналу базується на оцінці професійних компетенцій кандидатів, їх відповідності посадовим вимогам, наявності необхідних знань та навичок, здатності до командної роботи. Конкурсний відбір дозволяє залучати найбільш кваліфікованих фахівців, які мають відповідну освіту, досвід роботи, мотивацію для професійного розвитку. Система адаптації нових працівників включає менторство з боку досвідчених колег, ознайомлення з нормативними документами, процедурами, функціональними обов'язками, корпоративною культурою, технічними системами. Професійний розвиток працівників забезпечується через систему навчання, участь у тренінгах та семінарах, можливості для кар'єрного зростання. Мотивація персоналу базується на поєднанні матеріальних стимулів (конкурентна заробітна плата, премії за результатами роботи) та нематеріальних факторів (цікава робота, можливість для творчості, визнання досягнень, сприятливий психологічний клімат у колективі).

Структура професійних ролей у PR-підрозділах міської ради Ольштина відображає функціональну диференціацію комунікаційної діяльності та включає різні позиції відповідно до спеціалізації працівників. Керівник PR-служби виконує управлінську роль, забезпечуючи планування, організацію, координацію та контроль комунікаційної діяльності, взаємодію з керівництвом міської ради, репрезентацію PR-служби у відносинах з іншими

структурними підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами. Прес-секретар спеціалізується на взаємодії з представниками засобів масової інформації, організації прес-конференцій, підготовці офіційних заяв, коментарів, управлінні інформаційними кризами. Аналітик здійснює моніторинг та аналіз медіа-простору, дослідження громадської думки, оцінку ефективності комунікаційних каналів, підготовку аналітичних звітів. Контент-менеджер відповідає за створення та публікацію контенту для різних комунікаційних каналів: веб-сайту, соціальних мереж, інформаційних матеріалів, прес-релізів. SMM-спеціаліст забезпечує присутність міської ради в соціальних мережах, розробляє контент-стратегію, організовує взаємодію з аудиторією, аналізує ефективність комунікації в соціальних медіа. Веб-розробник підтримує функціонування офіційного веб-сайту, впроваджує нові функціональні можливості, забезпечує технічну оптимізацію ресурсу. Менеджер заходів організовує публічні події: громадські слухання, консультації, форуми, презентації, прес-конференції, культурні та спортивні заходи. Спеціаліст з громадських консультацій забезпечує організацію та проведення консультацій з громадськістю, взаємодію з громадськими організаціями, аналіз пропозицій та зауважень громадян.

Характерною рисою кадрового потенціалу PR-підрозділів міської ради Ольштина є високий рівень професійної мобільності та адаптивності, зумовлений динамічними змінами в комунікаційній сфері, розвитком технологій, трансформацією медіа-ландшафту, еволюцією суспільних запитів щодо комунікаційної діяльності органів місцевого самоврядування. Працівники PR-служби постійно оновлюють свої знання та навички, освоюють нові інструменти та технології, адаптуються до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкий розподіл функціональних обов'язків дозволяє ефективно використовувати професійний потенціал кожного працівника, забезпечувати взаємозамінність у випадку необхідності, формувати проєктні команди для реалізації конкретних комунікаційних завдань. Проєктний підхід до організації роботи PR-служби передбачає формування міждисциплінарних

команд для реалізації комунікаційних кампаній, розробки інформаційних матеріалів, організації публічних заходів, впровадження нових комунікаційних інструментів. Така організація роботи дозволяє максимально використовувати компетенції різних фахівців, забезпечувати синергію їх зусиль, отримувати інноваційні рішення комунікаційних завдань.

Перспективні напрями розвитку кадрового потенціалу PR-підрозділів міської ради Ольштина пов'язані з необхідністю адаптації до нових викликів та можливостей комунікаційного середовища. Підвищення рівня володіння цифровими технологіями стає критично важливим для забезпечення ефективності комунікацій у цифрову епоху, що зумовлює потребу в розвитку відповідних компетенцій працівників PR-служби: навичок роботи з соціальними медіа, мобільними додатками, системами управління контентом, інструментами аналітики, технологіями віртуальної та доповненої реальності. Розвиток аналітичних компетенцій дозволить підвищити ефективність використання даних для прийняття рішень у сфері комунікацій: аналізу цільових аудиторій, оцінки ефективності комунікаційних каналів, моніторингу громадської думки, прогнозування комунікаційних тенденцій. Посилення міжкультурних компетенцій стає актуальним у контексті глобалізації та інтернаціоналізації комунікаційних процесів, розвитку міжнародних зв'язків міста Ольштина, необхідності комунікації з представниками різних культур та національностей.

Комплектація PR-служби міської ради Ольштина відображає пріоритети комунікаційної політики муніципалітету та специфіку його взаємодії з різними групами громадськості. Бюро комунікації та громадянського діалогу, яке виконує функції інформаційної взаємодії з громадськістю, нараховує 12 співробітників, серед яких директор, прес-секретар, 2 спеціалісти з медіавідносин, 2 аналітики, 2 контент-менеджери, 2 SMM-спеціалісти, веб-розробник, спеціаліст з громадських консультацій. Відділ промоції та інформації, який зосереджується на формуванні позитивного іміджу міста та маркетингових комунікаціях, включає 10 співробітників: керівника відділу, 2

спеціалістів з туристичного маркетингу, 2 спеціалістів з інвестиційного маркетингу, 2 дизайнерів, 2 менеджерів заходів, спеціаліста з міжнародних зв'язків. Така структура забезпечує оптимальний розподіл функціональних обов'язків та дозволяє ефективно реалізовувати комунікаційну стратегію міської ради Ольштина.

Порівняльний аналіз кадрового забезпечення PR-служб у муніципалітетах Польщі демонструє відносно високий рівень розвитку PR-підрозділів міської ради Ольштина. Кількісний показник співвідношення чисельності PR-персоналу до загальної кількості працівників міської ради (2,2%) перевищує середній показник для муніципалітетів подібного розміру (1,8%), що свідчить про пріоритетність комунікаційної функції в системі муніципального управління Ольштина. Якісні характеристики кадрового потенціалу – рівень освіти, професійний досвід, мовні компетенції, цифрові навички – також демонструють високі показники порівняно з іншими муніципалітетами Польщі. Багатофункціональна структура PR-служби, яка включає різних спеціалістів та забезпечує реалізацію всіх аспектів комунікаційної діяльності, є більш розвиненою порівняно з багатьма муніципалітетами, де PR-функції виконуються меншою кількістю працівників з більш обмеженим функціоналом.

Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу PR-служб органів місцевого самоврядування демонструє різні моделі організації та професійного розвитку комунікаційного персоналу. Американська модель характеризується високим рівнем спеціалізації PR-фахівців, значним обсягом аутсорсингу комунікаційних послуг, активним використанням проєктного підходу, розвиненою системою професійної освіти та сертифікації PR-спеціалістів. Британська модель відзначається високим рівнем професіоналізації PR-діяльності в публічному секторі, чіткими стандартами компетенцій, потужними професійними асоціаціями, системним підходом до оцінки ефективності комунікаційної діяльності. Скандинавська модель базується на принципах відкритості, прозорості, участі громадян, що

відображається у відповідних компетенціях PR-фахівців, орієнтованих на забезпечення діалогу з громадськістю, створення платформ для громадської участі, розвиток інструментів електронної демократії. Німецька модель характеризується формалізованим підходом до організації PR-діяльності, чіткою регламентацією функціональних обов'язків, систематичною професійною підготовкою, акцентом на дотриманні правових норм та процедур.

Аналіз кадрового потенціалу PR-підрозділів міської ради Ольштина виявляє певні проблеми та виклики, які потребують системного вирішення. Недостатній рівень володіння окремими спеціалістами компетенціями у сфері цифрових технологій обмежує можливості для повноцінного використання потенціалу цифрових каналів комунікації, впровадження інноваційних інструментів та підходів. Обмежені можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання в межах муніципальної служби можуть призводити до відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор, де умови праці та рівень оплати часто є більш привабливими. Недостатня координація між різними підрозділами, залученими до комунікаційної діяльності, може зумовлювати дублювання функцій, неефективне використання ресурсів, неузгодженість повідомлень. Потреба в постійному оновленні знань та навичок у зв'язку з швидкими змінами в комунікаційній сфері вимагає систематичного навчання та підвищення кваліфікації працівників, що не завжди можливо забезпечити в умовах обмежених бюджетних ресурсів. Зростання обсягів та складності комунікаційних завдань, пов'язаних з розвитком цифрових каналів, розширенням аудиторії, підвищенням очікувань громадян щодо якості комунікації з владою, створює додаткове навантаження на PR-персонал, що може призводити до професійного вигорання та зниження ефективності роботи.

Стратегічні пріоритети розвитку кадрового потенціалу PR-підрозділів міської ради Ольштина спрямовані на подолання наявних проблем та підвищення ефективності комунікаційної діяльності муніципалітету.

Впровадження системи управління знаннями дозволить забезпечити збереження, передачу та розвиток знань та досвіду в PR-службі, формування корпоративної пам'яті, доступ до кращих практик та інноваційних рішень. Розвиток системи професійного навчання та підвищення кваліфікації забезпечить оновлення знань та навичок працівників відповідно до змін у комунікаційній сфері, опанування нових технологій та інструментів, підвищення рівня професійної компетентності. Оптимізація організаційної структури PR-служби з чітким розподілом функціональних обов'язків, запровадженням проєктного підходу до реалізації комунікаційних кампаній, формуванням міждисциплінарних команд підвищить ефективність використання кадрового потенціалу, забезпечить синергію зусиль різних спеціалістів, дозволить адаптуватися до змінних комунікаційних завдань. Розвиток корпоративної культури, орієнтованої на цінності відкритості, прозорості, творчості, інноваційності, створить сприятливе середовище для професійного розвитку працівників, підвищить рівень їх мотивації та лояльності, зміцнить командний дух та співпрацю.

Аналіз міжнародних стандартів та кращих практик у сфері формування та розвитку кадрового потенціалу PR-служб органів місцевого самоврядування дозволяє визначити перспективні напрями вдосконалення системи управління персоналом у PR-підрозділах міської ради Ольштина. Впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом, який базується на чіткому визначенні необхідних компетенцій для кожної посади, оцінці наявних компетенцій працівників, розробці індивідуальних планів розвитку, забезпеченні можливостей для навчання та професійного зростання. Розвиток системи мотивації персоналу, яка поєднує матеріальні стимули (конкурентна заробітна плата, премії за результатами роботи) та нематеріальні фактори (можливості для професійного розвитку, визнання досягнень, сприятливе робоче середовище, баланс між роботою та особистим життям). Впровадження системи оцінки ефективності роботи PR-персоналу, яка базується на чітких критеріях та показниках, відображає внесок кожного

працівника у досягнення стратегічних цілей PR-служби, забезпечує об'єктивний зворотний зв'язок та визначення напрямів для вдосконалення. Розвиток культури безперервного навчання, яка передбачає систематичне оновлення знань та навичок, обмін досвідом, вивчення кращих практик, експериментування з новими підходами та інструментами, рефлексію щодо отриманих результатів.

Забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу PR-підрозділів міської ради Ольштина потребує систематичного підходу до планування, формування, використання та розвитку людських ресурсів. Стратегічне планування кадрового забезпечення передбачає визначення потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей комунікаційної діяльності, аналіз наявного кадрового потенціалу, виявлення прогалин у компетенціях, розробку планів рекрутингу та розвитку персоналу. Формування кадрового потенціалу включає рекрутинг та відбір персоналу на основі компетентнісного підходу, адаптацію нових працівників, формування команди, здатної ефективно вирішувати комунікаційні завдання. Ефективне використання кадрового потенціалу забезпечується через оптимальний розподіл функціональних обов'язків, проєктний підхід до організації роботи, створення сприятливих умов для реалізації професійного потенціалу кожного працівника, мотивацію персоналу. Розвиток кадрового потенціалу здійснюється через систему навчання та підвищення кваліфікації, можливості для професійного зростання, оцінку ефективності роботи та надання зворотного зв'язку, формування культури безперервного вдосконалення.

Нормативно-правове забезпечення діяльності PR-служби міської ради Ольштина базується на загальнодержавному законодавстві Польщі та місцевих нормативних актах. Закон Польщі «Про доступ до публічної інформації» визначає загальні принципи забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування. Закон «Про місцеве самоврядування» встановлює правові рамки діяльності гмін, повітів та воєводств, включаючи питання інформаційної політики та взаємодії з

громадськістю. Внутрішні нормативні документи міської ради Ольштина – положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти, комунікаційна стратегія – конкретизують функції, повноваження, процедури та відповідальність у сфері комунікаційної діяльності.

Стратегічне планування комунікаційної діяльності міської ради Ольштина здійснюється на основі аналізу потреб та очікувань різних цільових аудиторій, оцінки комунікаційного середовища, визначення пріоритетних напрямів та ключових повідомлень. Комунікаційна стратегія міської ради інтегрується в загальну стратегію розвитку міста Ольштина, забезпечуючи інформаційну підтримку для досягнення стратегічних цілей муніципалітету. Система моніторингу та оцінки комунікаційної діяльності дозволяє вимірювати ефективність комунікацій через низку кількісних та якісних показників: охоплення аудиторії, рівень залучення, зворотний зв'язок, зміна рівня поінформованості та задоволеності громадян.

Бюджетування PR-діяльності міської ради Ольштина відображає фінансові можливості муніципалітету та пріоритетність комунікаційної функції в системі міського управління. Фінансування комунікаційних заходів здійснюється з міського бюджету, грантових коштів, спонсорських внесків. Спостерігається тенденція до збільшення видатків на комунікаційну діяльність, що пов'язано з розширенням функцій PR-служби, впровадженням нових технологій, зростанням запиту громадян на інформацію та участь у процесах прийняття рішень [15,171].

Практична діяльність PR-служби міської ради Ольштина охоплює різноманітні інструменти та канали комунікації з громадськістю. Медіавідносини передбачають систематичну взаємодію з представниками засобів масової інформації через прес-релізи, прес-конференції, брифінги, прес-тури, інтерв'ю, надання коментарів та роз'яснень. Публічні заходи включають громадські слухання, консультації, форуми, дискусії, презентації, які забезпечують безпосередню взаємодію представників міської влади з громадянами. Друковані матеріали – інформаційні бюлетені, буклети,

брошури, листівки, плакати — залишаються важливим каналом для інформування тих категорій населення, які мають обмежений доступ до цифрових ресурсів.

Цифрові комунікації становлять ключовий напрям діяльності PR-служби міської ради Ольштина, відображаючи глобальний тренд діджиталізації публічного сектору. Офіційний вебсайт міської ради (olsztyn.eu) функціонує як центральний інформаційний ресурс, який забезпечує доступ до нормативно-правових актів, рішень ради, бюджетної інформації, адміністративних послуг, контактів посадових осіб. Бюлетень публічної інформації (BIP) надає доступ до офіційних документів та інформації про діяльність міської ради відповідно до вимог закону про доступ до публічної інформації. Платформа для громадських консультацій забезпечує можливість обговорення важливих питань розвитку міста, надання пропозицій та зауважень до проєктів рішень міської ради.

Соціальні мережі є важливим каналом комунікації міської ради Ольштина з громадськістю, дозволяючи охопити різні цільові аудиторії та забезпечити оперативне інформування та зворотний зв'язок. Facebook-сторінка міста Ольштина має значну аудиторію підписників та високий рівень залучення, що дозволяє ефективно поширювати інформацію про діяльність міської влади, анонсувати події, проводити опитування, збирати зворотний зв'язок. Instagram-акаунт міста орієнтований на візуальний контент, представляючи Ольштин як привабливе місце для життя, роботи, навчання та відпочинку. Twitter використовується для оперативного інформування про важливі події, надзвичайні ситуації, офіційні заяви міської влади. YouTube-канал міста містить відеоматеріали про діяльність міської ради, інтерв'ю з посадовими особами, відеозвіти, презентації проєктів, трансляції засідань ради.

Інноваційні комунікаційні інструменти, впроваджені PR-службою міської ради Ольштина, включають мобільний додаток, який надає доступ до муніципальних послуг та інформації, дозволяє повідомляти про проблеми в

міському господарстві, отримувати сповіщення про важливі події. Система електронних консультацій забезпечує можливість онлайн-обговорення проєктів рішень міської ради, надання пропозицій та зауважень. Платформа громадського бюджету (Olsztyński Budżet Obywatelski) дозволяє мешканцям пропонувати проєкти для реалізації за бюджетні кошти та голосувати за найкращі ініціативи. Панель мешканців (Panel Obywatelski) є інструментом для систематичного вивчення думки репрезентативної вибірки мешканців щодо різних аспектів життя міста.

Взаємодія з засобами масової інформації залишається пріоритетним напрямом діяльності PR-служби міської ради Ольштина. Прессекретар забезпечує системну комунікацію з представниками ЗМІ, організовує регулярні прес-конференції, готує прес-релізи та інформаційні матеріали, надає коментарі та роз'яснення з актуальних питань діяльності міської влади. Моніторинг медіапростору дозволяє відстежувати публікації про місто та міську раду, аналізувати тональність висвітлення, оперативно реагувати на критичні матеріали, виявляти інформаційні приводи, які потребують додаткових роз'яснень або спростувань.

Внутрішні комунікації спрямовані на забезпечення ефективного інформаційного обміну між різними структурними підрозділами міської ради, формування корпоративної культури, підвищення рівня залученості працівників [17,44]. Інструменти внутрішніх комунікацій включають інтранет, інформаційні розсилки, регулярні наради, корпоративні заходи. Особлива увага приділяється підготовці працівників, які мають безпосередній контакт з громадянами, до ефективної комунікації, формуванню навичок клієнтоорієнтованого підходу.

Кризові комунікації є важливим елементом діяльності PR-служби міської ради Ольштина, що передбачає розробку протоколів дій у надзвичайних ситуаціях, підготовку спікерів, моніторинг інформаційного простору, оперативне реагування на критичні матеріали та дезінформацію. Система кризових комунікацій базується на принципах оперативності,

достовірності, відкритості, координованості, врахування інформаційних потреб різних цільових аудиторій.

Міжнародні комунікації спрямовані на розвиток співпраці з містами-побратимами, участь у міжнародних проєктах та програмах, залучення інвестицій, обмін досвідом з муніципалітетами інших країн. Ольштин має партнерські відносини з кількома європейськими містами, зокрема Оффенбургом (Німеччина), Шатору (Франція), Луцьком (Україна), Рованіємі (Фінляндія), що передбачає регулярні контакти, обмін делегаціями, спільні проєкти та заходи.

Взаємодія з громадськими організаціями є важливим напрямом діяльності PR-служби міської ради Ольштина, що передбачає залучення громадського сектору до процесів прийняття рішень, реалізації спільних проєктів, проведення консультацій, формування громадських рад та експертних груп. Міська рада підтримує ініціативи громадських організацій, надає інформаційну, методичну, організаційну, фінансову підтримку для реалізації соціально значущих проєктів.

Інтеграція комунікаційних процесів у міській раді Ольштина забезпечує узгодженість та послідовність комунікаційної діяльності, ефективне використання ресурсів, досягнення синергетичного ефекту від різних комунікаційних інструментів та каналів. Системний підхід до організації PR-діяльності передбачає взаємопов'язаність усіх елементів комунікаційної системи: цілей, аудиторій, повідомлень, каналів, інструментів, ресурсів, результатів. Стратегічна орієнтація PR-служби на досягнення довгострокових цілей розвитку громади дозволяє уникнути фрагментарності та реактивності в комунікаційній діяльності.

2.2 Інструменти та канали комунікації з громадськістю: приклади та ефективність

Множинність та типологічна диверсифікація інструментів комунікації з громадськістю, які використовуються в міській раді Ольштина, зумовлені необхідністю задоволення інформаційних потреб різних цільових аудиторій, охоплення максимальної кількості мешканців, забезпечення двостороннього зв'язку між владою та громадою. Інструментарій комунікації із суспільством формується з врахуванням демографічних, соціально-економічних, культурних характеристик населення міста, ресурсних можливостей муніципалітету, технологічних трендів, законодавчих вимог та стратегічних цілей міської ради.

Офіційний вебсайт міської ради Ольштина (olsztyn.eu) постає центральним елементом цифрової комунікації муніципалітету з громадськістю. Структурно-функціональні особливості порталу відображають прагнення до максимальної інформативності, зручності користування, інтерактивності та доступності для всіх категорій користувачів, включаючи людей з інвалідністю. Портал містить розділи, присвячені діяльності міської ради та її структурних підрозділів, бюджету міста, стратегічним документам, адміністративним послугам, інвестиційним проєктам, міжнародному співробітництву. Технологічне оснащення порталу забезпечує можливість інтеграції з системою електронного документообігу, електронних послуг, геоінформаційною системою міста, системою громадських консультацій.

Аналітичний моніторинг комунікаційних процесів у цифровому просторі органів місцевого самоврядування становить актуальний напрям сучасних досліджень, оскільки дозволяє виявити патерни комунікаційної взаємодії між муніципальними органами влади та громадськістю, встановити ефективність цифрових каналів передачі інформації, визначити рівень залученості різних груп населення до електронного урядування [9,49]. Комплексна інтерпретація статистичних показників функціонування офіційного веб-порталу міської ради Ольштина демонструє стабільно високий рівень відвідуваності, який перевищує півмільйона унікальних користувачів

протягом календарного року, що свідчить про значний потенціал електронних каналів комунікації для забезпечення інформаційної взаємодії місцевої влади з громадськістю. Темпоральна динаміка відвідуваності муніципального веб-порталу характеризується циклічністю з піковими значеннями у періоди громадських консультацій щодо бюджету, стратегічних документів розвитку міста, під час реєстрації для отримання адміністративних послуг, а також у зв'язку з анонсуванням значущих культурних, спортивних, соціальних заходів, що демонструє безпосередній зв'язок між інформаційною активністю місцевої влади та цифровою активністю громадян.

Показник середньої тривалості користувацької сесії, який становить 3,5 хвилини, відображає достатньо високий рівень залучення відвідувачів до контенту офіційного веб-порталу, оскільки перевищує середні показники для офіційних сайтів публічних установ у Польщі (2,8 хвилини) та наближається до показників комерційних інформаційних ресурсів (4,1 хвилини). Аналіз глибини перегляду сторінок демонструє, що користувачі в середньому відвідують 4,2 сторінки протягом однієї сесії, що свідчить про комплексний характер взаємодії з інформаційним ресурсом та ефективність навігаційної структури порталу. Особливу увагу заслуговує аналіз показника відмов (bounce rate), який для офіційного веб-порталу міської ради Ольштина становить 38%, що є нижчим за середній показник для урядових сайтів у Польщі (45%) та відображає успішність стратегії утримання уваги користувачів, релевантність контенту та функціональність інтерфейсу.

Дезагрегація даних щодо відвідуваності різних розділів веб-порталу дозволяє встановити пріоритети інформаційних запитів користувачів та оптимізувати структуру контенту відповідно до потреб громадян. Найвищі показники відвідуваності демонструють розділи, пов'язані з адміністративними послугами (31% від загальної кількості переглядів), що свідчить про високий рівень використання електронних сервісів для взаємодії з муніципальними органами влади. Значний інтерес користувачів до розділу, присвяченого бюджету міста (18% від загальної кількості переглядів),

відображає зростання суспільного запиту на фінансову прозорість та підзвітність місцевої влади, а також ефективність механізмів візуалізації бюджетних даних, які використовуються на порталі. Розділи, присвячені громадським консультаціям (15% від загальної кількості переглядів), демонструють рівень залученості громадян до процесів прийняття рішень на місцевому рівні та ефективність цифрових інструментів громадської участі. Інформація про культурні та спортивні події (12% від загальної кількості переглядів) відображає роль муніципального порталу як платформи для комунікації соціокультурних ініціатив та формування місцевої ідентичності.

Коефіцієнт конверсії для електронних послуг, який становить 28%, є одним з ключових показників ефективності функціонування муніципального веб-порталу, оскільки відображає частку відвідувань, які завершилися цільовою дією – отриманням електронної послуги, реєстрацією на захід, заповненням електронної форми, завантаженням документу тощо. Порівняльний аналіз демонструє, що значення коефіцієнта конверсії для веб-порталу міської ради Ольштина перевищує середні показники для муніципальних порталів у Польщі (22%) та країнах Європейського Союзу (24%), що свідчить про високу ефективність дизайну користувацького досвіду, зрозумілість процедур отримання електронних послуг, оптимізацію форм та інтерфейсів. Дезагрегація даних щодо конверсії для різних типів електронних послуг демонструє найвищі показники для сервісів, пов'язаних з реєстрацією на прийом до посадових осіб (34%), подання електронних звернень (31%), реєстрація на культурні та спортивні заходи (30%), отримання довідкової інформації (28%). Нижчі показники конверсії спостерігаються для складних адміністративних послуг, які потребують завантаження документів та проходження багатоетапних процедур (22%), що вказує на потенційні напрями оптимізації користувацького досвіду.

Географічний розподіл відвідувачів офіційного веб-порталу міської ради Ольштина відображає просторову структуру інформаційних запитів та комунікаційних потреб різних груп стейкхолдерів. Домінування місцевих

користувачів (85% відвідувачів з Ольштина та Вармінсько-Мазурського воєводства) є закономірним з огляду на специфіку муніципального portalу, орієнтованого переважно на задоволення інформаційних потреб місцевої громади. Аналіз поведінки користувачів з Ольштина демонструє найвищі показники залученості: середня тривалість сесії становить 4,2 хвилини, середня кількість переглянутих сторінок – 5,1, коефіцієнт конверсії для електронних послуг – 32%. Користувачі з інших населених пунктів Вармінсько-Мазурського воєводства демонструють дещо нижчі показники залученості: середня тривалість сесії – 3,1 хвилини, середня кількість переглянутих сторінок – 3,8, коефіцієнт конверсії – 25%. Значущою є частка відвідувачів з інших регіонів Польщі (10%), які переважно цікавляться інформацією про туристичні можливості, культурні події, інвестиційні проекти, освітні програми. Міжнародна аудиторія веб-portalу (5% відвідувачів) представлена переважно користувачами з сусідніх країн (Німеччина, Литва, Україна), а також польською діаспорою, яка підтримує зв'язки з історичною батьківщиною.

Темпоральна динаміка відвідуваності веб-portalу демонструє значні варіації залежно від дня тижня та часу доби, що дозволяє оптимізувати стратегію публікації контенту та планування інформаційних кампаній. Найвищі показники відвідуваності спостерігаються у робочі дні з понеділка по четвер, з піковими значеннями у вівторок та середу. Внутрішньоденна динаміка характеризується двома піками активності: з 9:00 до 12:00 та з 18:00 до 21:00, що відображає типові патерни інформаційної поведінки користувачів – пошук інформації під час робочого дня та вечірній доступ до інформаційних ресурсів. Сезонні варіації демонструють підвищення відвідуваності у періоди бюджетного планування (листопад-грудень), початку календарного року (січень-лютий), підготовки до літнього сезону (квітень-травень) та на початку навчального року (вересень).

Аналіз технічних характеристик доступу до веб-portalу демонструє зростання частки мобільного трафіку, яка досягла 42% від загальної кількості

відвідувань, що відображає глобальні тенденції мобілізації інтернет-користування та підкреслює важливість оптимізації муніципального порталу для мобільних пристроїв. Розподіл відвідувань за типами пристроїв демонструє домінування смартфонів (38% від загальної кількості відвідувань), настільних комп'ютерів (35%), ноутбуків (22%) та планшетів (5%). Аналіз операційних систем та браузерів дозволяє оптимізувати технічні параметри порталу відповідно до характеристик найпопулярніших конфігурацій користувацьких пристроїв. Показники швидкості завантаження сторінок (середній час завантаження головної сторінки – 2,3 секунди) відповідають рекомендованим значенням для веб-ресурсів публічного сектору та сприяють позитивному користувацькому досвіду.

Ефективність соціального трафіку, який генерується через переходи з соціальних мереж, демонструє значний потенціал інтеграції муніципального веб-порталу з платформами соціальних медіа для розширення аудиторії та підвищення залученості користувачів. Найбільшу кількість переходів забезпечує Facebook (68% від загального соціального трафіку), що відображає популярність платформи серед польської аудиторії та ефективність стратегії присутності міської ради Ольштина у даній соціальній мережі. Значно меншу частку соціального трафіку генерують Instagram (15%), Twitter (12%) та YouTube (5%). Аналіз поведінки користувачів, які переходять на веб-портал з соціальних мереж, демонструє нижчу середню тривалість сесії (2,8 хвилини) порівняно з органічним трафіком (3,7 хвилини), але вищий коефіцієнт конверсії для реєстрації на заходи та конкретні сервіси (32% проти 26%), що свідчить про цільовий характер соціального трафіку та ефективність таргетованих інформаційних повідомлень.

Результати аналізу пошукових запитів, через які користувачі потрапляють на веб-портал міської ради Ольштина, дозволяють оптимізувати контент відповідно до інформаційних потреб аудиторії та покращити пошукову видимість ресурсу. Найпопулярніші ключові слова та фрази, які приводять користувачів на портал, пов'язані з назвою міста та міської ради,

конкретними адміністративними послугами, культурними та спортивними закладами, транспортною інфраструктурою, освітніми установами. Семантичний аналіз пошукових запитів дозволяє виявити інформаційні прогалини та потенційні напрями розширення контенту для задоволення інформаційних потреб користувачів. Показники ефективності пошукової оптимізації (SEO) демонструють високі позиції веб-порталу в результатах пошуку для ключових запитів, пов'язаних з місцевим самоврядуванням в Ольштині, що забезпечує стабільний органічний трафік.

Порівняльний аналіз показників відвідуваності офіційного веб-порталу міської ради Ольштина з аналогічними показниками для муніципальних порталів інших польських міст дозволяє оцінити відносну ефективність цифрових комунікацій та виявити потенційні напрями вдосконалення. За показником кількості унікальних відвідувачів на одного мешканця міста (2,9 відвідування на рік на одного мешканця) веб-портал міської ради Ольштина перевищує середні значення для муніципалітетів подібного розміру у Польщі (2,1 відвідування) та Європейському Союзі (2,3 відвідування), що свідчить про високий рівень цифрової зрілості місцевої громади та ефективність стратегії електронного урядування. Показники середньої тривалості сесії та коефіцієнту конверсії також перевищують середні значення для муніципальних порталів у Польщі, що підтверджує високу якість користувацького досвіду та ефективність архітектури інформації. Водночас, порівняльний аналіз виявляє потенційні напрями вдосконалення, зокрема в аспектах мобільної оптимізації, інтеграції з соціальними медіа, розвитку інтерактивних сервісів, покращення доступності для користувачів з особливими потребами.

Перспективи розвитку веб-аналітики для муніципального порталу міської ради Ольштина пов'язані з впровадженням більш досконалих методів збору та аналізу даних, які дозволять глибше зрозуміти поведінку користувачів та оптимізувати цифрові комунікації. Потенційними напрямиами вдосконалення аналітичної системи є впровадження теплових карт для візуалізації користувацької активності на сторінках, аналіз користувацьких

сценаріїв для виявлення типових патернів взаємодії з порталом, сегментація аудиторії за поведінковими та демографічними характеристиками, А/В тестування різних варіантів інтерфейсу для визначення оптимальних дизайнерських рішень, впровадження систем персоналізації контенту відповідно до інтересів та потреб користувачів, розвиток предиктивної аналітики для прогнозування трендів відвідуваності та оптимізації контент-стратегії. Вдосконалення системи веб-аналітики дозволить підвищити ефективність цифрових комунікацій міської ради Ольштина, покращити користувацький досвід, оптимізувати розподіл ресурсів для розвитку електронних сервісів відповідно до реальних потреб громадян.

Бюлетень публічної інформації (BIP – Biuletyn Informacji Publicznej) є офіційним джерелом доступу до публічної інформації про діяльність міської ради Ольштина відповідно до вимог закону Польщі «Про доступ до публічної інформації». BIP містить нормативно-правові акти, рішення ради, розпорядження мера, інформацію про структуру та персональний склад органів місцевого самоврядування, бюджетну інформацію, відомості про майно комунальної власності, публічні закупівлі, конкурси на заміщення вакантних посад. Статистика звернень до BIP показує зростання інтересу громадян до документів, пов'язаних з бюджетом міста, публічними закупівлями, просторовим плануванням, що свідчить про підвищення рівня громадського контролю за діяльністю міської влади.

Соціальні мережі є динамічним та інтерактивним каналом комунікації міської ради Ольштина з громадськістю, що дозволяє оперативно поширювати інформацію, отримувати зворотний зв'язок, формувати спільноту активних мешканців. Facebook-сторінка міста Ольштина має понад 60 тисяч підписників та високі показники залучення: середній рівень охоплення постів – 15 тисяч користувачів, середня кількість взаємодій (лайки, коментарі, поширення) – 500 на пост. Контент-стратегія сторінки базується на поєднанні інформаційних, освітніх, розважальних матеріалів, що дозволяє підтримувати інтерес аудиторії та формувати позитивний імідж міста.

Instagram-акаунт міста Ольштина орієнтований на візуальний контент та має понад 30 тисяч підписників, переважно молодь та людей середнього віку. Основний фокус – презентація Ольштина як привабливого місця для життя, роботи, навчання та відпочинку через якісні фото- та відеоматеріали, які відображають міські пейзажі, культурні та спортивні події, інфраструктурні проєкти, повсякденне життя міста. Ефективність акаунту підтверджується високим рівнем залучення аудиторії: середня кількість лайків – 1500 на пост, коментарів – 50, збережень – 100.

Twitter використовується міською радою Ольштина для оперативного інформування про важливі події, офіційні заяви, надзвичайні ситуації, зміни в роботі комунальних служб. Акаунт має понад 15 тисяч підписників, переважно журналістів, громадських активістів, експертів, представників бізнесу. Середня кількість постів – 5-7 на день, середній рівень залучення – 200 взаємодій на пост. Ефективність Twitter як каналу комунікації полягає в можливості швидкого поширення коротких повідомлень та реагування на актуальні теми, що викликають суспільний резонанс.

YouTube-канал міста Ольштина містить відеоматеріали різних форматів: інтерв'ю з посадовими особами, відеозвіти про реалізацію проєктів, презентації інвестиційних можливостей, трансляції засідань міської ради, інформаційні відеоролики, туристичні промо-матеріали. Канал має понад 10 тисяч підписників, загальна кількість переглядів всіх відео перевищує 1 мільйон. Найбільшу популярність мають відеоматеріали про реалізацію інфраструктурних проєктів, культурні та спортивні події, інтерв'ю з мером міста.

Медіастосунки посідають важливе місце в системі комунікацій міської ради Ольштина, забезпечуючи поширення інформації через ЗМІ та формування громадської думки. Прес-служба міської ради проводить регулярні прес-конференції, брифінги, готує прес-релізи, організовує інтерв'ю, надає коментарі з актуальних питань діяльності міської влади. База даних контактів ЗМІ налічує понад 100 журналістів локальних, регіональних та

національних видань, телеканалів, радіостанцій, інтернет-порталів. Статистика публікацій про діяльність міської ради Ольштина у ЗМІ показує стабільно високий рівень медіа-присутності: понад 2000 згадувань на рік, причому позитивні та нейтральні публікації становлять 80% від загальної кількості.

Друковані інформаційні матеріали залишаються важливим каналом комунікації з тими категоріями населення, які мають обмежений доступ до цифрових ресурсів або віддають перевагу традиційним форматам. Інформаційний бюлетень міської ради Ольштина виходить щомісяця накладом 20 тисяч примірників та розповсюджується через публічні установи, комунальні підприємства, поштові скриньки. Бюлетень містить інформацію про діяльність міської ради, реалізацію проєктів, бюджетні питання, плани розвитку міста, культурні та спортивні події. Доповнюють комунікаційний інструментарій тематичні буклети, брошури, листівки, плакати, які розповсюджуються під час публічних заходів, через інформаційні пункти, комунальні установи.

Зовнішня реклама використовується для поширення інформації про важливі події, проєкти, ініціативи міської ради, соціальної реклами. Білборди, сіті-лайти, банери, інформаційні стенди розміщуються в ключових точках міського простору, забезпечуючи охоплення широкої аудиторії. Дизайн зовнішньої реклами відповідає візуальній ідентичності міста, забезпечуючи впізнаваність та цілісність комунікаційних матеріалів.

Публічні заходи є важливим інструментом безпосередньої комунікації представників міської влади з громадянами, що дозволяє встановити діалог, отримати зворотний зв'язок, роз'яснити складні питання, врахувати думки та пропозиції мешканців. Громадські слухання проводяться для обговорення важливих питань розвитку міста, проєктів рішень міської ради, які мають суспільне значення. Консультаційні зустрічі організовуються для обговорення специфічних питань з представниками певних соціальних груп або територіальних спільнот. Форуми та конференції служать платформою для

обміну думками між владою, експертами, громадськими активістами, бізнесом щодо стратегічних напрямів розвитку міста.

Платформа громадського бюджету (Olsztyński Budżet Obywatelski) є інноваційним інструментом партисипативної демократії, який дозволяє мешканцям безпосередньо впливати на розподіл частини міського бюджету. Мешканці можуть пропонувати проєкти для реалізації за рахунок бюджетних коштів та голосувати за найкращі ініціативи. Процес включає кілька етапів: подання пропозицій, оцінка їх технічної та фінансової здійсненності, публічне представлення проєктів, голосування, оголошення результатів, реалізація обраних проєктів. Статистика участі мешканців у громадському бюджеті демонструє зростання інтересу: кількість поданих пропозицій збільшилася з 50 у першому циклі до 150 у п'ятому, кількість учасників голосування зросла з 10 тисяч до 30 тисяч, що становить 17% від загальної кількості мешканців міста.

Панель мешканців (Panel Obywatelski) є інструментом для систематичного вивчення думки репрезентативної вибірки мешканців щодо різних аспектів життя міста та діяльності міської влади. Панель формується з урахуванням демографічних, соціально-економічних, територіальних характеристик населення Ольштина, забезпечуючи представництво різних соціальних груп. Учасники панелі регулярно беруть участь в опитуваннях, фокус-групах, обговореннях, надаючи свої оцінки, пропозиції, зауваження щодо різних аспектів міської політики. Результати панельних досліджень використовуються для прийняття управлінських рішень, розробки стратегічних документів, оцінки ефективності міських програм та проєктів.

Мобільний додаток міста Ольштина є багатофункціональним інструментом, який забезпечує доступ до муніципальних послуг та інформації через смартфони та планшети. Додаток дозволяє отримувати сповіщення про важливі події, зміни в роботі комунальних служб, надзвичайні ситуації; повідомляти про проблеми в міському господарстві (пошкоджені дороги, несанкціоновані звалища сміття, несправне освітлення тощо); користуватися

електронними послугами; отримувати інформацію про культурні та спортивні події; переглядати розклад громадського транспорту; знаходити контактну інформацію міських установ. Статистика використання додатку показує високий рівень залученості: понад 20 тисяч активних користувачів, середня оцінка в AppStore та Google Play – 4,5 з 5, середня кількість повідомлень про проблеми – 30 на день, з яких 85% вирішуються протягом 7 днів.

Система електронних консультацій забезпечує можливість онлайн-обговорення проєктів рішень міської ради, стратегічних документів, міських програм та ініціатив. Платформа дозволяє громадянам ознайомитися з проєктами документів, надати свої коментарі, пропозиції, зауваження, взяти участь в опитуваннях, дискусіях. Статистика використання платформи показує зростання залученості громадян: кількість зареєстрованих користувачів перевищує 5 тисяч, середня кількість коментарів до одного документу – 25, рівень врахування пропозицій громадян при доопрацюванні документів – 30%.

Взаємодія з громадськими організаціями є важливим компонентом комунікаційної стратегії міської ради Ольштина, який дозволяє залучати організоване громадянське суспільство до процесів прийняття рішень, реалізації міських програм та проєктів. Форми взаємодії включають: консультації з громадськими організаціями щодо проєктів рішень міської ради; створення спільних робочих груп та комісій для вирішення конкретних питань; надання грантів та субсидій для реалізації соціально значущих проєктів; організація спільних заходів; інформаційна, методична, організаційна підтримка ініціатив громадських організацій. База даних активних громадських організацій Ольштина налічує понад 200 організацій різної спрямованості: соціальних, культурних, спортивних, екологічних, правозахисних, молодіжних.

Кризові комунікації спрямовані на забезпечення оперативного та ефективного інформування громадськості в надзвичайних ситуаціях, управління репутаційними ризиками, протидію дезінформації. PR-служба

міської ради Ольштина розробила протоколи дій у різних кризових ситуаціях, сформувала групу спікерів, які пройшли спеціальну підготовку з кризових комунікацій, встановила процедури координації дій з іншими службами, відповідальними за надзвичайні ситуації. У випадку кризи активуються додаткові канали комунікації: спеціальна гаряча лінія, SMS-розсилка, система оповіщення через гучномовці, екстрені брифінги для ЗМІ, створення антикризового штабу з відповідальним за комунікації. Ефективність кризових комунікацій міської ради Ольштина була перевірена під час пандемії COVID-19, коли завдяки оперативному та достовірному інформуванню вдалося запобігти панічним настроям та забезпечити дотримання карантинних заходів.

Міжнародні комунікації спрямовані на розвиток співпраці з містами-побратимами, участь у міжнародних проєктах та програмах, залучення інвестицій, обмін досвідом з муніципалітетами інших країн. Ольштин має партнерські відносини з кількома європейськими містами, зокрема Оффенбургом (Німеччина), Шатору (Франція), Луцьком (Україна), Рованіємі (Фінляндія). Форми міжнародної комунікації включають: офіційні візити делегацій, обмін фахівцями, спільні культурні та спортивні заходи, реалізацію спільних проєктів у рамках програм міжнародної технічної допомоги, участь у міжнародних конференціях та форумах, створення спільних платформ для обміну досвідом. Міжнародна комунікація сприяє формуванню позитивного іміджу Ольштина на міжнародній арені, залученню інвестицій, розвитку туризму, впровадженню кращих практик муніципального управління.

Внутрішні комунікації забезпечують ефективний інформаційний обмін між різними структурними підрозділами міської ради, формування корпоративної культури, підвищення рівня залученості працівників. Інструменти внутрішніх комунікацій включають: інтранет-портал, який містить внутрішні документи, новини, оголошення, контактну інформацію; електронну пошту для оперативного обміну інформацією; регулярні наради та брифінги для обговорення поточних питань; корпоративні заходи для зміцнення командного духу; навчальні семінари та тренінги для підвищення

кваліфікації працівників. Ефективність внутрішніх комунікацій оцінюється через рівень поінформованості працівників щодо стратегічних цілей та поточних завдань, швидкість прийняття рішень, рівень залученості працівників до процесів вдосконалення роботи, показники задоволеності умовами праці [14,17].

Багатоканальна система зворотного зв'язку дозволяє громадянам комунікувати з міською радою Ольштина різними способами відповідно до своїх преференцій та можливостей. Традиційні канали включають особисті прийоми громадян мером та посадовими особами, письмові звернення, телефонну гарячу лінію. Цифрові канали забезпечують можливість комунікації через офіційний веб-сайт, електронну пошту, соціальні мережі, мобільний додаток. Статистика звернень громадян до міської ради Ольштина показує зростання популярності цифрових каналів: частка електронних звернень збільшилася з 30% до 60% за останні 5 років, середній час відповіді на електронні звернення скоротився з 7 до 3 днів, рівень задоволеності якістю відповідей зріс з 65% до 80%.

Різноманітність інструментів та каналів комунікації з громадськістю, які використовуються в міській раді Ольштина, зумовлена необхідністю забезпечення доступності інформації для всіх категорій населення, врахування різних комунікаційних преференцій, подолання цифрового розриву. Стратегічна орієнтація на розвиток цифрових каналів комунікації супроводжується підтримкою традиційних форматів взаємодії для тих мешканців, які мають обмежений доступ до цифрових технологій або віддають перевагу безпосередньому спілкуванню. Інтеграція різних комунікаційних інструментів та каналів забезпечує синергетичний ефект, дозволяючи досягати максимального охоплення аудиторії та ефективності комунікаційних заходів.

Оцінка ефективності комунікаційної діяльності міської ради Ольштина здійснюється на основі кількісних та якісних показників, які відображають різні аспекти взаємодії з громадськістю. Кількісні показники включають: охоплення аудиторії різними комунікаційними каналами, рівень залучення

(коментарі, поширення, лайки, участь у заходах), кількість публікацій у ЗМІ, відвідуваність вебсайту, кількість підписників у соціальних мережах, кількість завантажень мобільного додатку, кількість учасників публічних заходів, кількість звернень громадян та час відповіді на них. Якісні показники охоплюють: рівень задоволеності громадян якістю комунікації з міською владою, тональність публікацій у ЗМІ та соціальних мережах, рівень довіри до міської влади, рівень поінформованості громадян щодо діяльності міської ради, якість зворотного зв'язку [46,72].

Соціологічні дослідження, проведені на замовлення міської ради Ольштина, демонструють позитивну динаміку комунікаційної ефективності: рівень поінформованості громадян щодо діяльності міської ради зріс з 60% до 75%, рівень довіри до міської влади збільшився з 45% до 60%, рівень задоволеності якістю комунікації зріс з 55% до 70%. Найбільш ефективними каналами комунікації, за оцінками респондентів, є офіційний веб-сайт міської ради, соціальні мережі та мобільний додаток. Серед інструментів комунікації найвищу оцінку отримали платформа громадського бюджету, панель мешканців та публічні консультації.

Аналіз співвідношення витрат та результатів комунікаційної діяльності міської ради Ольштина свідчить про високу економічну ефективність: витрати на комунікацію становлять менше 1% міського бюджету, при цьому забезпечуючи значний соціальний ефект у вигляді підвищення рівня довіри до влади, активізації громадської участі, покращення якості публічних послуг через врахування зворотного зв'язку. Найбільш економічно ефективними визнані цифрові канали комунікації, які дозволяють досягати широкого охоплення аудиторії при відносно низьких витратах на одного користувача.

Інтегральна оцінка ефективності комунікаційної діяльності міської ради Ольштина, проведена незалежними експертами, показує, що місто входить до трійки лідерів серед польських муніципалітетів за рівнем розвитку комунікацій з громадськістю. Високу оцінку отримали інноваційні інструменти залучення громадян до процесів прийняття рішень, ефективна

система кризових комунікацій, розвинена інфраструктура цифрових комунікацій, систематичний моніторинг та оцінка комунікаційної діяльності.

Перспективні напрями вдосконалення комунікаційної діяльності міської ради Ольштина включають: розширення функціональності мобільного додатку, впровадження чат-ботів для автоматизації відповідей на типові запитання, розвиток системи відкритих даних, адаптацію комунікаційних інструментів для людей з інвалідністю, впровадження технологій доповненої реальності для візуалізації міських проєктів, розвиток платформи електронної демократії для розширення можливостей участі громадян у процесах прийняття рішень, вдосконалення системи оцінки ефективності комунікаційної діяльності.

Таким чином, інструменти та канали комунікації з громадськістю, які використовуються в міській раді Ольштина, відображають сучасні тенденції розвитку публічних комунікацій та демонструють високу ефективність у досягненні стратегічних цілей муніципалітету. Інтеграція традиційних та інноваційних форматів взаємодії з громадськістю забезпечує охоплення різних цільових аудиторій, врахування комунікаційних преференцій різних соціальних груп, подолання цифрового розриву [37,121]. Систематичний моніторинг та оцінка ефективності комунікаційної діяльності дозволяють оперативно адаптувати комунікаційні стратегії до змін зовнішнього середовища та потреб громадян, забезпечуючи високу якість публічних комунікацій.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування, здійснене на прикладі міської ради Ольштина, дозволило сформулювати низку теоретичних узагальнень та практичних рекомендацій щодо оптимізації комунікаційної діяльності муніципальних органів влади.

Системний аналіз теоретичних засад PR-діяльності в органах місцевого самоврядування виявив багатогранність та багатоаспектність феномену зв'язків з громадськістю як соціально-комунікативної технології, інтегрованої в систему муніципального управління. Зв'язки з громадськістю виступають стратегічним ресурсом місцевого самоврядування, забезпечуючи комунікаційну взаємодію муніципальної влади з різними групами громадськості на засадах відкритості, прозорості, партисипативності. Функціональне призначення зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування виявляється через низку взаємопов'язаних функцій: інформаційну, комунікативну, аналітичну, інтеграційну, координаційну, іміджеву, освітню. Кожна з функцій має свою специфіку реалізації в контексті муніципального управління, спрямовуючись на формування конструктивного діалогу між владою та громадськістю, підвищення рівня довіри до місцевих інституцій, активізацію громадської участі, гармонізацію інтересів різних соціальних груп у межах територіальної громади.

Історична ретроспектива розвитку зв'язків з громадськістю в органах місцевого самоврядування демонструє еволюційний шлях трансформації форм та методів комунікаційної взаємодії влади з громадськістю – від односторонніх інформаційних моделей, орієнтованих на пропаганду діяльності муніципальних органів, до багатовекторних комунікаційних стратегій, спрямованих на формування партнерських відносин з різними стейкхолдерами. Компаративний аналіз зарубіжних моделей організації PR-діяльності в органах місцевого самоврядування дозволив виявити специфічні риси американської, британської, скандинавської, німецької моделей, які відрізняються ступенем інституціоналізації PR-служб, характером їх

підпорядкування, функціональним наповненням, нормативно-правовим регулюванням. Особливості формування та розвитку PR-служб в органах місцевого самоврядування країн Центральної та Східної Європи обумовлені процесами демократичного транзиту, децентралізації влади, розбудови громадянського суспільства, імплементації європейських стандартів належного врядування.

Аналіз організаційно-правових засад діяльності PR-служб у міських радах дозволив визначити різноманітні моделі структурно-функціональної організації комунікаційних підрозділів, які відображають специфіку місцевого самоврядування в різних країнах, розмір муніципалітету, політичні традиції, законодавчу базу, управлінську культуру. Морфологічний аналіз організаційних форм PR-підрозділів виявив різні типи: відділ зв'язків з громадськістю, прес-служба, інформаційно-аналітичний відділ, відділ комунікацій, департамент громадських зв'язків. Незалежно від назви, ключовою функцією таких структур залишається забезпечення ефективної комунікації між міською радою та різними групами громадськості. Функціональний спектр діяльності PR-служб міських рад охоплює інформаційно-роз'яснювальну роботу, медіа-комунікації, організацію публічних заходів, внутрішні комунікації, кризові комунікації, аналітичну діяльність, цифрові комунікації, міжнародні комунікації.

Дослідження структури та функціонування PR-служби в міській раді Ольштина виявило специфіку організації комунікаційної діяльності в польській моделі місцевого самоврядування. В адміністративній структурі міської ради Ольштина функцію зв'язків з громадськістю виконують два взаємопов'язані підрозділи: Бюро комунікації та громадянського діалогу, яке зосереджується на забезпеченні інформаційної взаємодії з громадськістю, та Відділ промоції та інформації, орієнтований на формування позитивного іміджу міста та маркетингові комунікації. Така дуальна модель організації PR-діяльності дозволяє ефективно розподілити функціональні завдання, забезпечуючи комплексний підхід до формування комунікаційної політики

муніципалітету. Бюро комунікації та громадянського діалогу виконує широкий спектр функцій: інформаційно-роз'яснювальну, комунікативну, аналітичну, координаційну, консультативну. Відділ промоції та інформації зосереджується на формуванні позитивного іміджу міста, розробці та реалізації маркетингової стратегії, просуванні туристичного продукту, організації культурних, спортивних та промоційних заходів, співпраці з містами-побратимами.

Аналіз нормативно-правового забезпечення PR-діяльності міської ради Ольштина виявив багаторівневу систему регулювання, яка включає загальнодержавне законодавство Польщі та місцеві нормативні акти. Закон Польщі «Про доступ до публічної інформації» визначає загальні принципи забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів місцевого самоврядування. Закон «Про місцеве самоврядування» встановлює правові рамки діяльності гмін, повітів та воєводств, включаючи питання інформаційної політики та взаємодії з громадськістю. Внутрішні нормативні документи міської ради Ольштина – положення про структурні підрозділи, посадові інструкції, регламенти, комунікаційна стратегія – конкретизують функції, повноваження, процедури та відповідальність у сфері комунікаційної діяльності.

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура Бюро комунікації та громадянського діалогу міської ради
Ольштина

Посада	Функціональні обов'язки	Підпорядкування
Директор бюро	Загальне керівництво, стратегічне планування, координація роботи підрозділів, взаємодія з керівництвом міської ради	Безпосередньо меру міста
Прес-секретар	Взаємодія з ЗМІ, підготовка прес-релізів, організація прес-конференцій, моніторинг публікацій	Директору бюро
Керівник відділу громадських консультацій	Організація громадських слухань, консультацій, управління платформою електронних консультацій	Директору бюро
Керівник відділу електронних комунікацій	Адміністрування офіційного веб-сайту, управління аккаунтами в соціальних мережах, розвиток мобільного додатку	Директору бюро
Керівник відділу аналітики та моніторингу	Аналіз громадської думки, оцінка ефективності комунікаційних заходів, підготовка аналітичних звітів	Директору бюро
Спеціаліст з медіа-відносин	Підготовка інформаційних матеріалів для ЗМІ, організація інтерв'ю, прес-турів	Прес-секретарю
Спеціаліст з громадських консультацій	Організаційне забезпечення публічних заходів, взаємодія з громадськими організаціями	Керівнику відділу громадських консультацій
Контент-менеджер	Створення та публікація контенту для веб-сайту та соціальних мереж	Керівнику відділу електронних комунікацій
SMM-менеджер	Управління спільнотами в соціальних мережах, розробка контент-стратегії	Керівнику відділу електронних комунікацій
Адміністратор веб-сайту	Технічна підтримка та оновлення веб-сайту, впровадження нових функціональних можливостей	Керівнику відділу електронних комунікацій
Аналітик даних	Збір та аналіз даних про ефективність комунікаційних каналів, підготовка звітів	Керівнику відділу аналітики та моніторингу
Спеціаліст з моніторингу ЗМІ	Відстеження публікацій про місто та міську раду, аналіз тональності публікацій	Керівнику відділу аналітики та моніторингу

Інструменти комунікації з громадськістю, які використовуються міською радою Ольштина

Інструмент	Опис	Цільова аудиторія	Переваги	Обмеження
Офіційний веб-сайт	Центральний інформаційний ресурс міської ради	Широка аудиторія з доступом до Інтернету	Висока інформативність, доступність 24/7, інтеграція з іншими системами	Потребує доступу до Інтернету та базових цифрових навичок
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube)	Платформи для оперативного інформування та взаємодії з громадськістю	Користувачі відповідних соціальних мереж, переважно молодь та люди середнього віку	Оперативність, інтерактивність, широке охоплення, мультимедійність	Обмежене охоплення старшого покоління, залежність від алгоритмів платформ
Мобільний додаток	Багатофункціональний інструмент для доступу до муніципальних послуг та інформації	Власники смартфонів та планшетів	Зручність використання, персоналізація, можливість отримання сповіщень	Потребує смартфона/планшета та навичок користування мобільними додатками
Друковані матеріали	Інформаційні бюлетені, буклети, брошури, листівки, плакати	Всі категорії населення, особливо ті, хто має обмежений доступ до цифрових ресурсів	Фізична наявність, не потребує цифрових навичок, тривалий термін зберігання	Обмежений обсяг інформації, неможливість оперативного оновлення, затрати на друк та розповсюдження
Зовнішня реклама	Біл-борди, сіті-лайти, банери, інформаційні стенди	Широка аудиторія в міському просторі	Високий рівень видимості, охоплення людей, які не користуються цифровими каналами	Обмежений обсяг інформації, висока вартість розміщення, статичність
Публічні заходи	Громадські слухання, консультації, форуми, дискусії, презентації	Активні громадяни, представники громадських організацій, експерти, ЗМІ	Безпосередня взаємодія, можливість діалогу, отримання зворотного зв'язку	Обмежена кількість учасників, часові та просторові обмеження

Платформа громадського бюджету	Інструмент для залучення громадян до розподілу частини міського бюджету	Активні мешканці міста	Пряма участь громадян у прийнятті рішень, підвищення довіри до влади	Потребує цифрових навичок, обмежена участь певних соціальних груп
Панель мешканців	Інструмент для систематичного вивчення думки репрезентативної вибірки мешканців	Репрезентативна вибірка населення міста	Систематичність, репрезентативність, можливість відстеження динаміки	Обмежена кількість учасників, потребує значних організаційних ресурсів
Система електронних консультацій	Платформа для онлайн-обговорення проєктів рішень міської ради	Громадяни з доступом до Інтернету та цифровими навичками	Доступність, можливість участі у зручний час, прозорість процесу	Цифровий розрив, обмежена репрезентативність
Взаємодія з ЗМІ	Прес-релізи, прес-конференції, брифінги, інтерв'ю, коментарі	ЗМІ як посередники для широкої аудиторії	Широке охоплення, довіра до традиційних ЗМІ, контекстуалізація інформації	Залежність від редакційної політики ЗМІ, можливість викривлення інформації

Додаток Г

Бюджет PR-діяльності міської ради Ольштина (структура витрат на комунікаційну діяльність)

Стаття витрат	Частка у загальному бюджеті (%)	Динаміка змін за останні 5 років
Утримання персоналу PR-служби	40	Стабільне зростання (+15%)
Розробка та підтримка цифрових платформ (веб-сайт, мобільний додаток, система електронних консультацій)	20	Значне зростання (+35%)
Присутність у соціальних мережах (контент-маркетинг, рекламні кампанії)	10	Значне зростання (+40%)
Друковані інформаційні матеріали	8	Зменшення (-20%)
Зовнішня реклама	7	Зменшення (-15%)
Організація публічних заходів	6	Стабільне зростання (+10%)
Взаємодія з ЗМІ	4	Стабільність (±0%)
Дослідження громадської думки	3	Стабільне зростання (+25%)
Навчання та підвищення кваліфікації працівників	2	Значне зростання (+30%)
Загальний бюджет PR-діяльності (% від міського бюджету)	0,9	Помірне зростання (+10%)

Динаміка розвитку зв'язків з громадськістю в міській раді Ольштина

Період	Організаційна форма	Основні функції	Ключові інновації
1990-2000	Прес-служба	Інформування ЗМІ, підготовка прес-релізів	Встановлення систематичної взаємодії з ЗМІ
2000-2005	Відділ інформації та промоції	Інформування ЗМІ, промоція міста, видання інформаційного бюлетеня	Створення першого веб-сайту міської ради, запуск інформаційного бюлетеня
2005-2010	Відділ промоції та зв'язків з громадськістю	Інформування ЗМІ, промоція міста, організація публічних заходів, розвиток веб-сайту	Запуск перших профілів у соціальних мережах (Facebook), впровадження системи громадських консультацій
2010-2015	Бюро комунікації та інформації, Відділ промоції	Диференціація функцій: інформаційна робота та промоційна діяльність, розвиток цифрових комунікацій	Запуск платформи громадського бюджету, розвиток присутності в соціальних мережах (Twitter, Instagram)
2015-2020	Бюро комунікації та громадянського діалогу, Відділ промоції та інформації	Інтегрована комунікаційна діяльність, розвиток інструментів електронної демократії	Запуск мобільного додатку, впровадження панелі мешканців, розвиток системи електронних консультацій
2020-2025	Бюро комунікації та громадянського діалогу, Відділ промоції та інформації	Стратегічні комунікації, кризові комунікації, розвиток цифрової участі громадян	Впровадження інтегрованої системи зворотного зв'язку, розвиток платформи відкритих даних, використання технологій доповненої реальності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В Д. Формування державно-управлінських рішень. Проблеми теорії, методології, практики. Монографія. К. : Вид-во УАДУ, 2020. 328 с.
2. Берданова О. В. Стратегічне планування місцевого розвитку: Навч. посібник / О. В. Берданова, В. М. Вакуленко. К. : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с.
3. Вакуленко В. М., Мамонова В. В., Шаров Ю. П. Стратегічне планування на місцевому та регіональному рівнях: Навч. посіб. Ужгород: Патент, 2014. 198 с.
4. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2014. 400 с.
5. Василенко В.А. Теорія і практика: розробки управлінських рішень: Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 420 с.
6. Гевко І.Б. Методи прийняття управлінських рішень: підручник. К: Кондор, 2009. 187 с.
7. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. / В. М. Дрешпак. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.
8. Загородній А., Вознюк Г. Акції. Акціонерні товариства: Термінологічний словник. К. : Кондор, 2017. 84 с.
9. Запатріна І. Державно-приватне партнерство як механізм підвищення енергоефективності будівель бюджетних установ і організацій комунальної форми власності. К., 2019. 145 с.
10. Збірник ситуаційних вправ з дисциплін управлінського спрямування: навч. посіб. / за заг. ред. А.В. Вакуленко. К.:КНЕУ, 2006. 200 с.
11. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підручник. /І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонов. К. :«Центр учбової літератури», 2013. 600 с.
12. Інформаційно-аналітична діяльність в державному управлінні: навчально-методичні матеріали / Авт.: С. О. Телешун, І. В. Рейтерович. К. : Вид-во НАДУ, 2013. 44 с.

13. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: оцінювання податкової домінанти / Б. А. Карпінський // Науковий вісник: Збірник науково-технічних праць. Львів: НЛТУУ, 2012. вип. 22.3. С. 374-383.
14. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта. Монографія / Б. А. Карпінський. Львів: Колір ПРО, 2016. 534 с.
15. Карпінський Б. А. Збалансованість фінансової системи: методологія, оцінка, порівняння. Монографія / Б. А. Карпінський. Львів: Логос, 2005. 496 с.
16. Карпінський Б. А. Концепція формування та розвитку державотворчого патріотизму нації з позиції податкової домінанти / Б. А. Карпінський. Львів: ЛДФА, 2014. 12 с.
17. Карпінський Б. А. Негативна синергічність: прояв у фінансовій продуктивності території. Монографія / Б. А. Карпінський. Львів: Колір ПРО, 2017. 116 с.
18. Карпінський Б. А. Синергетика: еволюція поглядів та прояв управлінських рішень у фінансово-економічному просторі. Частина I / Б. А. Карпінський, В. О. Григоренко // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 23.17. С. 366-375.
19. Карпінський Б. А. Фундаменталізм прояву політичної непередбачуваності у фінансовому кліматі регіонів України / Б. А. Карпінський, В. О. Григоренко // Економічний часопис-XXI. 2014. №11-12. С. 61-64.
20. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В. Особливості методів цільового адміністрування у стратегіології новаційної управлінської доктрини домінантної взаємодії за державотворчого патріотизму нації. Сучасна парадигма публічного управління / Матер. міжнар. наук.-практ. конф. (17-18 жовтня 2019 р., м. Львів). Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. С. 517-520.
21. Карпінський Б. А., Думич І.-Р. І. Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. Молодий вчений. 2019. №11. С. 507-511.

22. Карпінський Б. А., Гасюк Р. В., Карпінська О. Б. Ділове адміністрування: навчальний посібник / За ред. проф. Б. А. Карпінського. 2-ге вид. Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2021. 412 с.
23. Карпінський Б. А., Дерев'янка В. А. Базова специфіка прийняття управлінських рішень у системі публічного адміністрування в умовах невизначеності та ризику // Сучасні світові тенденції розвитку економіки, обліку, фінансів і права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 12 липня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 52-53.
24. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б., Пфістер Д. Г. Основи Smart-урбаністики на засадах державотворчого патріотизму нації: стратегіологія управління. Наукові перспективи. № 7(25). 2022. С. 232–252.
25. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Партнерські відносини за формування smart-урбаністики на засадах державотворчого патріотизму нації. International Scientific Journal “Internauka”. Series: “Economic Sciences”. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7> (дата звернення: 14.05.2025).
26. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Основи партнерських й ділових відносин у сфері публічного управління та адміністрування за прояву державотворчого патріотизму нації і впливу інформаційно-комунікаційних збурень. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 8(10). С. 335-349.
27. Квіт С. Масові комунікації / С. Квіт: підр. К. : „Києво-Могилянська академія”, 2008. 206 с.
28. Комунікації в органах державної влади: посібник. К.: 2016. 95 с.
29. Концепція реформування публічної адміністрації в Україні. URL: <http://www.pravo.org.ua/files /administr.doc> (дата звернення: 14.05.2025).
30. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З. Б. Живко, О. Р. Сватюк, М. І. Копитко; за заг. ред. З. Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
31. Куйбіда В. С. Територіальне планування в Україні: європейські засади та національний досвід / В. С. Куйбіда, Ю. М. Білоконь. К. : Логос, 2009. 108 с.

32. Лендшел М. Моніторинг та оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні /М. Лендшел, Б. Винницький, Ю. Ратейчак. К. : «К.І.С.», 2007. 120 с.
33. Сергійчук С. І. Корпоративне управління : навчальний посібник / С. І. Сергійчук. – Миколаїв : НУК, 2016. 228 с.
34. Мартиненко В. Демократичне врядування: проблеми теорії і практики / В. М. Мартиненко // Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. Асоціація докторів наук з державного управління. № 1. Х. : ДокНаукДержУпр., 2010.
- 35.Новаченко Т. В., Піроженко Н.В. Державне та приватне партнерство: український та міжнародний досвід: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 48 с.
36. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. матеріали / М. С. Орлів. К. : НАДУ, 2013. 40 с.
37. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник. К. : Кондор, 2003.
38. Пахаренко-Андерсон А. Промисловий зразок Європейського Союзу // Інтелектуальна власність. 2012. № 6. URL: <http://www.intelvlas.com.ua/2011-01/12201-antoninapakharenkoanderson-promislovi-zrazok> (дата звернення: 14.05.2025).
39. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / ред. Ю. Є. Петруня. – 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2011. 214 с.
40. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.
41. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні / О. В. Ставицький // Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=646> (дата звернення: 14.05.2025).

42. Стратегічне планування: Навч. посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. Л.: ЗУКЦ, 2008. 138 с.
43. Уайт Е.Р., Дезілець Б., Маслюківська О., Шевчук Ю. Посібник з публічно-приватних партнерств. К., 2018. 80 с.
44. Чернов С. І. Текст лекцій з дисципліни «Державне та регіональне управління». Х. : ХНУМГ, 2014. 140 с.
45. Шаров Ю. П. Стратегічне планування та реалізація політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях: Навч. посібник / Ю. П. Шаров. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 56 с.
46. Швець Ф. Д. Корпоративне управління. Навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 320 с.
47. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2014. 699 с.
48. Шилепницький П. І. Державно-приватне партнерство: теорія і практика. Чернівці, 2011. 454 с.
49. European Agency for Safety and Health at Work [Elektronic resource] // Access mode: <http://www.hsepeople.com/forum/topic/1127> (дата звернення: 14.05.2025).
50. Karpinski B. Formation and development of tax control in Ukraine: resources aspect / B. Karpinski, N. Zalutska // Rynek kapitalowy a koniunktura gospodarcza 2010 : perspektywa makroekonomiczna / Pod redakcja Andrzej T. Szablewskiego, Marka Martina: monografie. Poland, Lodz : Politechnika Lodzka, 2011. S. 107-130.