

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Навчально-науковий економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування

**Пояснювальна записка
до кваліфікаційної магістерської роботи**

на тему: «Удосконалення механізмів публічної комунікації районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування та громадськістю в умовах воєнного стану (на прикладі Дубенського району) »

Виконав: студент

Посільська Софія В'ячеславівна ,

курсу ІІ, групи МСЗ-11М,

спеціальності 281

«Публічне управління та адміністрування »

Керівник: кандидат

технічних наук, доцент кафедри

менеджменту та публічного врядування

Корбутяк Віктор Іванович

Рецензент _____

Рівне – 2025

Національний університет водного господарства
та природокористування
(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

менеджменту та публічного врядування

Тихончук Л.Х.

“ ___ ” _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Посільська Софія Вячеславівна

1. **Тема роботи:** «Удосконалення механізмів публічної комунікації районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування та громадськістю в умовах воєнного стану (на прикладі Дубенського району) »

Керівник роботи: Корбутяк Віктор Іванович ,кандидат технічних наук, доцент кафедри менеджменту та публічного врядування

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ 05 ” листопада 2025 року С №1333

2. **Строк подання студентом роботи «08» грудня» 2025 року**

3. **Вихідні дані до роботи:** нормативно-правові акти, розпорядження органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, підручники, посібники, монографії, періодичні видання.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)** 1.Теоретичні основи комунікаційної взаємодії в системі публічного управління в умовах воєнного стану. 2.Аналіз практики комунікаційної взаємодії дубенської районної державної адміністрації та оргнаів місцевого самоврядування. 3. Проблеми й рекомендації щодо удосконалення процесів між дубенської рда та омс під час воєного стану.

5. **Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1.Рисунок «Функції органів публічної влади та органів місцевого самоврядування»,2.Рисунок «Нормативно-правова база органів публічної влади»,3.Рисунок«Структурні елементи публічної комунікації під час воєнного стану»,4.Рисунок «Знімок екрану з телеграм каналу Дубенської РДА», 5.Рисунок «Знімок екрану з офіційного сайту Дубенської РДА», 6.Рисунок «Знімок екрану з Facebook Дубенської РДА»,7.Рисунок «Знімок екрану сайту Дубенської РДА», 8.Рисунок « Функції органів публічної влади та органів місцевого самоврядування», 9. Рисунок «Розподіл каналів комунікації Дубенської РДА за рівнем охоплення аудиторії», 10.Рисунок « Інструменти інформаційної роботи у Дубенській РДА», 11.Таблиця «Ключові наративи інформаційної роботи у Дубенській РДА»,12.Рисунок «Схема інституційної комунікаційної взаємодії Дубенської РДА та ОМС»,13.Таблиця «Досвід комунікаційної взаємодії Дубенської РДА з ОМС»,14.Таблиця «SWOT-аналіз комунікаційної співпраці Дубенської РДА та органів місцевого самоврядування»,15.Рисунок « Шляхи удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською РДА та громадами району»,16.Таблиця «План навчальних заходів з підвищення комунікаційної спроможності органів місцевого самоврядування»,17.Таблиця «Запропоновані цифрові інструменти для оптимізації взаємодії Дубенської РДА та ОМС»,18.Таблиця «Пропозиції щодо удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською РДА та ОМС та очікувані результати їх реалізації».

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Корбутяк В.І., доцент	03.11.25	09.11.25
Розділ 2	Корбутяк В.І., доцент	10.11.25	23.11.25
Розділ 3	Корбутяк В.І., доцент	24.11.25	07.12.25

7. Дата видачі завдання «03» листопада 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1.	Вступ Розділ 1. Теоретичний розділ	03.11.25- 09.11.25	
2.	Розділ 2. Аналітичний розділ	10.11.25- 23.11.25	
3.	Розділ 3. Проектування, обґрунтування, оптимальні рішення, їх впровадження	24.11.25- 07.12.25	
4.	Перевірка випускної кваліфікаційної роботи на наявність текстових збігів, оформлення презентації, документів та підготовка до захисту	08.12.25- 17.12.25	

Студент (ка)

Посільська С.В.

(підпис)

Керівник магістерської роботи

Корбутяк В.І.

(підпис)

ЗАЯВА
щодо самостійності виконання випускної кваліфікаційної роботи

Я, Посільська Софія Вячеславівна, студентка II курсу, групи МСз-11М, ННІ економіки та менеджменту

ЗАЯВЛЯЮ:

моя випускна кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення механізмів публічної комунікації районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування та громадськістю в умовах воєнного стану (на прикладі Дубенського району) » яка надається в екзаменаційну комісію із захисту кваліфікаційних робіт зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» для захисту, виконана самостійно і не містить плагіату.

Всі запозичення з друкованих та електронних джерел, у тому числі із захищених раніше випускових кваліфікаційних робіт мають відповідні посилання.

Я не використовувала шахрайські методи маніпуляції з текстом (заміна букв, інтервали, мікропробіли, білі знаки, парафрази та ін.).

Інструменти штучного інтелекту використовувала без порушення академічної доброчесності.

Я ознайомена з чинним Порядком перевірки навчальних, кваліфікаційних, навчально-методичних та наукових робіт на наявність ознак академічного плагіату в НУВГП та Положенням про академічну доброчесність в НУВГП, за яким виявлення плагіату є підставою для відмови в допуску моєї роботи до захисту та застосування відповідних санкцій (академічної відповідальності).

17.12.2025

АКТ
перевірки випускної кваліфікаційної роботи
автора Посільської Софії Вячеславівни
на рівень запозичень та можливих маніпуляцій з текстом

Відповідно до даних системи StrikePlagiarism файл «Posilska Sofia, Udoskonalennia mekhanizmiv publichnoi komunikatsii »

містить: ____ % коефіцієнта подібності; ____% коефіцієнта цитованості;
____ заміненних букв; ____ інтервалів; ____ мікропробілів; ____ білих знаків;
____ парафраз.

За результатами перевірки засвідчую, що:
автор кваліфікаційної роботи _____:

- самостійно виконала кваліфікаційну роботу;
- коректно посилалась на використані інформаційні джерела;
- в роботі відсутні ознаки академічної недоброчесності.

Керівник кваліфікаційної роботи

Корбутяк В.І.

Дата

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	14
1.1. Сутність, принципи та функції комунікацій у сучасному публічному управлінні	14
1.2. Нормативно-правове регулювання інформаційної діяльності та розмежування повноважень між районними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування.....	24
1.3. Перетворення комунікаційної діяльності органів влади в умовах воєнного стану.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДУБЕНСЬКОЇ РАЙОННОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	41
2.1. Організація інформаційної роботи у Дубенській районній державній адміністрації : канали, інструменти, ключові наративи.....	41
2.2. Аналіз досвіду комунікаційної взаємодії Дубенської РВА з ОМС	62
3. Ідентифікація проблем та викликів у комунікаційній співпраці районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування	71
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ Й РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МІЖ ДУБЕНСЬКОЇ РДА ТА ОМС ПІД ЧАС ВОЄНОГО СТАНУ.....	79

3.1. Шляхи удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та громадами району.....	79
3.2. Впровадження цифрових інструментів для оптимізації взаємодії.....	88
3.3 Методичні рекомендації щодо підвищення довіри через спільні інформаційні кампанії.....	96
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Сучасні суспільні процеси дедалі частіше переконують нас в тому, що від взаємодії усіх гілок влади залежить ефективність і результативність цих процесів. Розвиток держави та її зміцнення неможливі без ефективної комунікаційної взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Особливої значимості набуває ця взаємодія у кризових ситуаціях, у складних реаліях сьогодення. Сьогодні як ніколи важливо, щоб громадська довіра до органів державної влади була на високому рівні. Це сприятиме укріпленню зв'язків між владними структурами і громадськістю. Кризові ситуації стають своєрідним маркером на виявлення рівня такої довіри.

Районні державні адміністрації в умовах воєнного стану виконують важливу координаційну роль, забезпечуючи зв'язок між обласним рівнем влади та територіальними громадами. Водночас органи місцевого самоврядування залишаються безпосередніми виконавцями управлінських рішень на місцях і ключовими суб'єктами взаємодії з населенням. За таких обставин комунікаційна співпраця між районними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування потребує не лише збереження керованості, а й постійного вдосконалення механізмів обміну інформацією, координації дій та формування спільних управлінських підходів.

Запровадження воєнного стану в Україні викликало суттєві зміни у функціонуванні системи публічного управління, а саме, у частині комунікаційної взаємодії між органами влади та суспільством. В умовах підвищеної небезпеки комунікація перестає бути допоміжною управлінською функцією і перетворюється на ключовий інструмент забезпечення стабільності. Для органів публічної влади, зокрема районних державних адміністрацій, надзвичайно важливим стає не лише оперативне інформування, а й формування єдиного інформаційного простору, здатного протидіяти дезінформації, знижувати рівень соціальної напруги та підтримувати довіру населення під час воєнного стану.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю переосмислення та вдосконалення механізмів комунікаційної взаємодії між районними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Воєнні виклики суттєво ускладнили традиційні управлінські процеси, підвищили інтенсивність інформаційних потоків і актуалізували потребу в чітких, узгоджених та своєчасних комунікаціях між різними рівнями публічної влади. Недостатня скоординованість комунікацій може призводити до фрагментарності управлінських рішень, зниження довіри населення та неефективного використання ресурсів.

Особливої ваги ця проблематика набуває на районному рівні, де районні державні адміністрації виступають ключовими суб'єктами координації діяльності територіальних громад у сферах безпеки, соціального захисту, гуманітарної допомоги та забезпечення життєдіяльності населення. Дослідження на прикладі Дубенського району Рівненської області дає змогу проаналізувати реальний управлінський досвід комунікаційної взаємодії в умовах воєнного стану, виявити проблеми й виклики, а також сформулювати практичні рекомендації щодо її вдосконалення. Це зумовлює як наукову, так і практичну значущість теми магістерської роботи, адже отримані результати можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для підвищення ефективності управління територіями в кризових умовах.

Проблемою комунікації між громадянами та органами державної влади, її розвитком та вдосконаленням цікавиться багато науковців. Серед них можна виділити таких українських дослідників, як: М. Зяйлик, О. Сопіна, Л. Пашко, Є. Тихомирова, Т. Григорчук, С. Дуб, С. Савченко, Л. Ладонько, В. Юрченко, В. Рихлік, В. Гапоненко, Є. Романенко, В. Яблонський, О. Бажинова, Л. Загайнова, В. Латишева, О. Козакевич, Н. Дніпренко та інші. Багато цікавих напрацювань є і в зарубіжних науковців, зокрема класичними є праці таких теоретиків комунікації, як: К. Шенон, Е. Тоффлер, В. Зигерт, П. Друкер, Б. Адамс, Л. Ланг та інші. Проаналізувавши наукові статті з цього питання, можна відзначити, що вивчення комунікації органів державної влади з громадськістю в умовах кризових ситуацій залишається недостатньо популярним, хоча проблема є надзвичайно актуальною. На

мою думку, у сучасних реаліях питання кризової комунікації між владою і громадянами є надзвичайно важливі а значить – перспективні. [17,24,25]

Особливої уваги в умовах воєнного стану потребує комунікаційна діяльність районних державних адміністрацій, які виступають ключовою ланкою між органами державної влади. Саме на районному рівні відбувається узгодження управлінських рішень, координація дій суб'єктів публічного управління та безпосередня взаємодія з органами місцевого самоврядування. Від ефективної комунікаційної взаємодії районних державних адміністрацій певною мірою залежить своєчасність реагування на виклики воєнного часу, стабільність управлінських процесів та рівень довіри населення до органів влади на місцях.

Метою магістерської роботи є визначення основних завдань комунікації органів державної влади з громадськістю у кризових ситуаціях, аналізі ефективності їх реалізації та формуванні рекомендацій щодо вдосконалення комунікативних стратегій в умовах воєнного стану (на прикладі Дубенського району).

На основі мети можна визначити **основні завдання кваліфікаційної роботи :**

- описати сутність, принципи та функції комунікацій у сучасному публічному управлінні;
- розглянути нормативно-правове регулювання інформаційної діяльності та розмежування повноважень між РДА та ОМС;
- дослідити перетворення комунікаційної діяльності органів влади в умовах воєнного стану;
- дослідити організацію інформаційної роботи у Дубенській РДА: канали, інструменти, ключові наративи;
- провести аналіз досвіду комунікаційної взаємодії Дубенської РДА з ОМС;
- ідентифікувати проблеми та виклики у комунікаційній співпраці РДА та ОМС;
- визначити шляхи удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською РДА та громадами району.
- розглянути можливості впровадження цифрових інструментів для оптимізації взаємодії;

- розробити методичні рекомендації щодо підвищення довіри через спільні інформаційні кампанії.

Об'єкт дослідження – процес комунікації взаємодії органів державної влади та громадськості в умовах воєнного стану (на прикладі Дубенської військової районної адміністрації)

Предмет дослідження методи, принципи, стратегії комунікації, які використовуються державними органами для взаємодії з громадськістю в умовах воєнного стану Дубенською районною військовою адміністрацією.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що положення, висновки та пропозиції, викладені в роботі, можуть бути використані для поглиблення досліджень із проблем публічної комунікації, розробки методів підвищення ефективності діяльності публічних органів влади.

Методологічна основа дослідження. У дослідженні застосовувалися загальні наукові методи – аналіз, порівняння та узагальнення, які дозволили розібрати, як саме відбувається комунікація між владою та громадськістю під час воєнного стану. Також застосовувався контент-аналіз для вивчення офіційних повідомлень державних органів, метод аналізу спостереження за тим, як працюють інформаційні канали влади. Окрім цього, комбінування кількісних і якісних методів дозволило оцінити результативність різних форм комунікації та визначити головні проблемні зони у взаємодії органів влади з населенням.

Структура роботи. Відповідно до мети, завдань і предмета дослідження, структура дослідження складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури та додатків.

Апробація роботи. Окремі положення кваліфікаційної роботи були опубліковані в збірнику матеріалів :

1. Міжнародна науково-практична конференція «Innovative Research in Science and Ecomot». Посільська С. «Кризові комунікації в публічному управлінні: теоретико-правові засади та сучасні виклики» С.- 389.

2. Фахове видання з державного управління, електронний науковий періодичний журнал «Успіхи і досягнення у науці» . Посільська С. Корбутяк В. «Документно інформаційна та комунікаційна взаємодія районної державної адміністрації та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1. Сутність функції та принципи комунікацій у сучасному публічному управлінні

У сучасних умовах процес державотворення має важливе значення, поєднане зі створенням дієвої системи публічного управління. Система сприяє перетворенню України в правову державу з високим рівнем якості життя населення, політичною та соціальною стабільністю. А значить, мета може бути реалізована шляхом створення системи функціонування органів публічної влади, яка будується відповідно до сучасних умов розвитку ринкової економіки, демократичних змін у суспільстві та в активній взаємодії з громадськістю.

У наукових дослідженнях публічного управління комунікація аналізується з різних перспектив, що ускладнює формування єдиного загальноприйнятого визначення її сутності. Деякі дослідники розглядають комунікацію переважно як процес обміну інформацією між суб'єктами управління, тоді як інші акцентують увагу на її двосторонньому характері, що передбачає зворотний зв'язок і врахування інтересів громадськості. Сьогодні ширшого розповсюдження набуває підхід, за яким публічна комунікація сприймається як управлінський ресурс, що сприяє узгодженню дій, зміцненню довіри та підвищенню ефективності управлінських рішень.

Варто зауважити, що результативне публічне управління в Україні може бути реалізовано лише через поєднання сучасних наукових досліджень у сфері державотворення, законотворчої та нормативної діяльності. Позитивні результати у сфері публічного управління в Україні можливі за умов приведення вітчизняної управлінської практики у відповідність до сучасних тенденцій світових трансформаційних процесів європейської держави. На думку вітчизняних науковців, «публічне управління є компонентом публічного адміністрування (врядування), метою якого є розвиток держави, що базується на засадах демократії із

використанням ефективних сучасних методів управління та технологій, які спрямовані на забезпечення громадян стандартами життя світового рівня» За визначеннями О. Оболенського «публічне управління розуміється як процес управління, заснований на волі громади (колективу людей) і реалізований суб'єктами, визначеними громадою, для задоволення її потреб та цілей як об'єкта управління.[18]

Узагальнюючи наукові підходи публічної комунікації в системі державного управління, доцільно звернутися до ґрунтовного трактування, запропонованого Л. Пашко, яка розглядає роль комунікації у взаємодії влади та суспільства. За словами Л. Пашко «Публічна комунікація в системі державного управління є складним багаторівневим процесом, що охоплює обмін інформацією між органами влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та населенням. Її ключовим завданням є не лише передавання управлінських рішень або інформування про діяльність влади, а й формування довіри, суспільного діалогу та партнерських відносин між державою і громадянами.[19]

У демократичній державі комунікація виступає інструментом легітимації влади, оскільки саме через відкритість, прозорість та доступність інформації громадяни отримують можливість оцінювати діяльність публічних інститутів, впливати на процес ухвалення рішень і брати участь у вирішенні суспільно значущих проблем. Відсутність ефективної комунікації, навпаки, призводить до зростання соціальної напруженості, недовіри до влади та поширення дезінформації.

Особливої актуальності публічна комунікація набуває в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану, коли інформація стає чинником безпеки, стабільності та стійкості суспільства. У таких умовах органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні діяти узгоджено, забезпечуючи оперативність, достовірність і єдність комунікативних повідомлень. Саме комунікація дозволяє координувати дії різних рівнів влади, мінімізувати панічні настрої серед населення та підтримувати суспільну згуртованість.

Таким чином, публічні комунікації слід розглядати як стратегічний ресурс публічного управління, що забезпечує ефективність управлінських рішень, формує

довіру громадян до держави та сприяє сталому розвитку суспільства навіть в умовах надзвичайних викликів.»[19]

. Наведена позиція авторки дає змогу стверджувати, що публічна комунікація є стратегічним елементом публічного управління. В умовах воєнного стану її значення суттєво зростає, оскільки саме через ефективну комунікацію забезпечується координація дій органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Для районних державних адміністрацій така комунікація виступає інструментом підтримки суспільної довіри, стабільності та інформаційної безпеки на місцевому рівні.

На мій погляд, публічне управління – це процес, який здійснюється шляхом надання влади суспільству. Як приклад, децентралізація, і чим більше процес управління стає децентралізованим, тим більше є відкритим. За наявності ознак публічності, державне управління перетворюється на відкрите через впровадження характеристик саме публічного адміністрування» .

О. Базарна визначає публічне управління як «діяльність, яка забезпечує дієве функціонування органів місцевого самоврядування та цілої системи органів державної влади та передбачає широке приєднання різних зацікавлених сторін до реалізації та розробки державної політики у країні».[11]

На думку Л. Новак-Каляєвої, «публічним управлінням є діяльність органів державного управління, місцевих органів влади, представників приватного сектору та організацій громадянського суспільства, до юрисдикції та функціональних обов'язків яких належать: керівництво, контроль, планування, координація, організація для формування та реалізації державно-управлінських рішень суспільного значення політичними і соціальними інституціями тощо.

Враховуючи той факт, що публічне управління має високий рівень підтримки з боку громадськості та солідарності громади навколо спільних цілей, через це і спостерігається значне підвищення ефективності управлінської діяльності, реалізації демократичних цінностей, принципів верховенства права, поваги до гідності людини, рівності її прав».[17]

Підсумовуючи такі підходи, можна стверджувати, що публічне управління спирається на принципи взаємодії, координації та залучення різноманітних суб'єктів до процесу ухвалення управлінських рішень. Високий рівень суспільної підтримки та об'єднання громадян навколо спільних цілей створюють передумови для підвищення ефективності управління, утвердження демократичних цінностей, дотримання принципів верховенства права, шанобливого ставлення до людської гідності та забезпечення рівності прав. Саме тому, чітко налагоджена комунікаційна взаємодія між суб'єктами публічного управління є ключовим фактором досягнення цих результатів.

Саме тому публічне управління можна визначити як комплекс дій та процесів, спрямованих на організацію та управління ресурсами, у сфері державного простору. Воно включає в себе проектування, координацію, контроль, а також виконання урядових функцій, забезпечення потреб суспільства, порашення якості життя громадян.

Публічне управління націлене на забезпечення ефективності та чесності у діяльності державних і публічних установ. У публічному управлінні беруть участь різноманітні суб'єкти, до яких можна віднести органи публічної влади, органи місцевого самоврядування.

Абсолютно кожен із цих об'єктів публічного управління має встановлені свої функції та завдання, спрямовані на забезпечення результативного управління та забезпечення потреб суспільства, залежно від влади та компетенцій, які їм надані законом (рисунк 1.1).

Це означає, що кожний орган виконує певну специфічну роль у системі державного управління: одні формують і реалізують політику у сфері освіти, охорони здоров'я чи соціального забезпечення, інші координують фінансові та економічні. Розподіл доручень у такий спосіб сприяє підвищенню результативності функціонування системи публічного управління та створює більше прозорості у взаємодії між органами влади та громадянами.

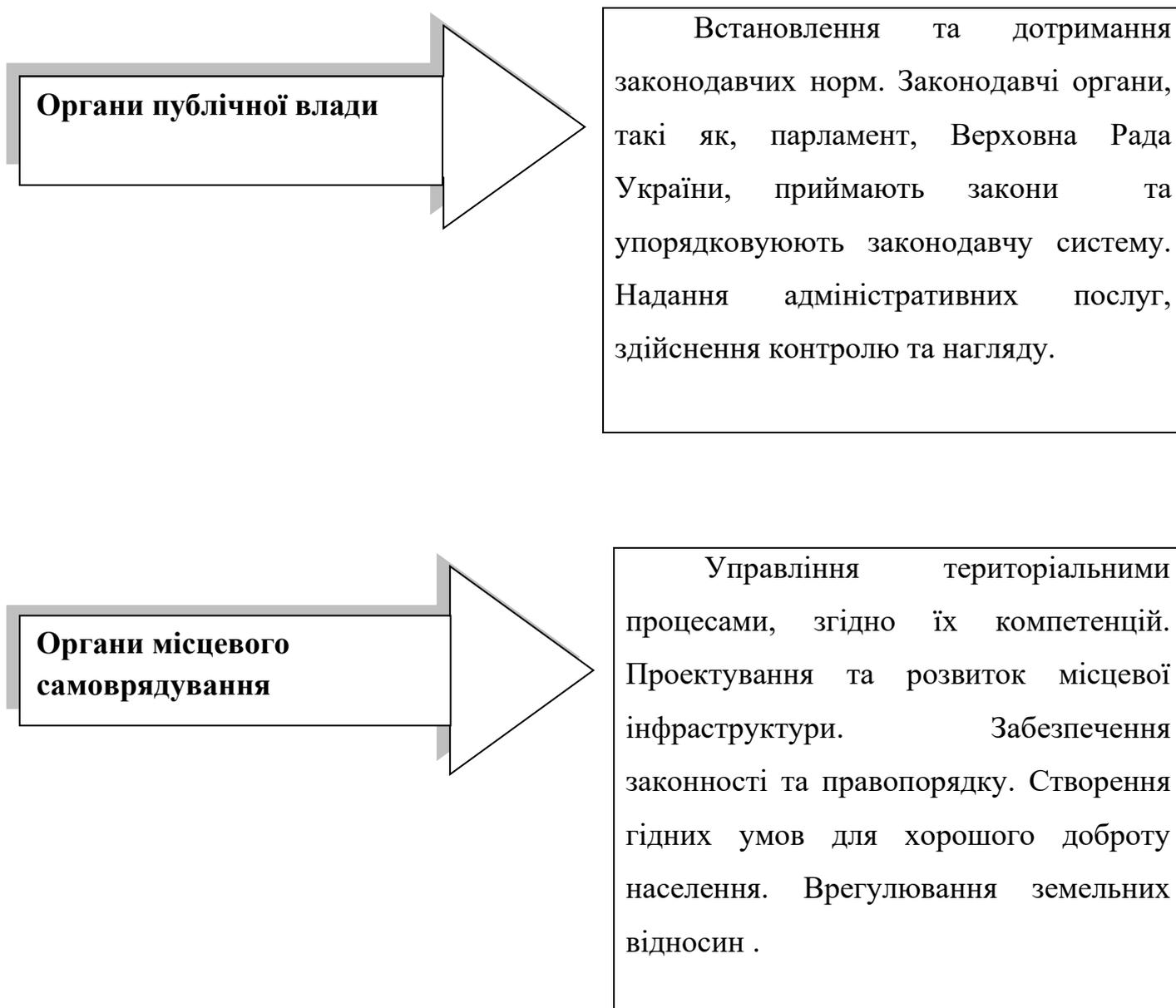


Рисунок 1.1 Функції органів публічної влади та органів місцевого самоврядування

І.В.Рейтерович визначає п'ять найважливіших функцій публічної сфери, що забезпечують взаємодію держави і суспільства (різноманітних груп інтересів) з приводу спільних проблем[24].

По-перше, це функція артикуляції та агрегації суспільних інтересів, тобто перетворення соціальних очікувань у конкретні політичні вимоги, а також узгодження приватних вимог та потреб, установлення між ними певної ієрархії та

вироблення на цій основі спільних групових цілей, що, у свою чергу, суттєво знижують соціальну напруженість у суспільстві, закладають основи для консенсусної демократії, що в подальшому сприяє адаптації політичної системи до нових умов функціонування.

По-друге, функція публічного контролю за діяльністю влади (публічна сфера має нормативний статус і вважається тим місцем, усередині якого державні справи можуть піддаватися постійній громадській перевірці).

По-третє, інформаційно-комунікативна функція (відкрита комунікація в публічній сфері має дискурсивну функцію, будучи форматом, що дає змогу здійснювати широкий обмін ідеями, думками та аргументами).

По-четверте, функція впливу на формування публічної політики. Функція політичної освіти громадян (публічна сфера – це своєрідне об'єднання експертів, які дають оцінку різноманітним явищам політичного та соціально-економічного життя) та, частково, формування політичної еліти (через так званих лідерів громадської думки, громадських активістів та інших представників громадськості). Зазначені вище функції дозволяють також установити співвідношення між публічними і політичними комунікаціями.

Серед об'єктів публічного управління владними повноваженнями наділені органи публічної влади, які відповідно до законодавства відповідальні за забезпечення функціонування державних інституцій, виконання прийнятих законів та політики, розробка стратегій розвитку країни, забезпечення соціального захисту, організація та контроль за економічним розвитком та інфраструктурою.[18,15]

У процесі публічного управління органи місцевого самоврядування та районні державні адміністрації кооперуються та взаємодіють, щоб забезпечити реалізацію політики законодавства у системі державного управління. Вони обмінюються відомостями, узгоджують усі кроки та вирішують питання, які стосуються суспільного управління. Взаємодія цих органів відбувається через призму різних механізмів та засобів комунікації. Таким чином, законодавча влада приймає закони, виконавчі органи реалізують ці закони через свою роботу, а судові органи покладають на себе виконання законодавства та захищають права громадян.

Місцеві органи самоврядування впроваджують рішення на місцевому рівні. Така взаємодія органів публічної влади створює систему злагодженого механізму управління, спрямованого на забезпечення потреб суспільства та досягнення загального благополуччя.

Комунікація у сфері публічного управління складається з інформаційних процесів, що забезпечують зручність функціоналу управління. Цей процес включає в себе не лише передачу інформації між всілякими щаблями управління, сприяння розвитку взаємозв'язків, а й між усіма організаціями. Продуктивність роботи будь-якого публічного органу залежить від рівня якості комунікаційної взаємодії між його частинами та структурами. Насамперед це відтворюється в управлінських процесах, сприяючи вдосконаленню взаємодії, прийняттю рішень та ефективному функціонуванню всієї системи.

У сучасних умовах однією з найважливіших складових процесу підготовки та прийняття управлінських рішень є використання системи публічних комунікацій у державному управлінні. Публічне управління потребує постійного якісного та ефективного підтримання зв'язків комунікації між усіма учасниками управлінського процесу, особливо в умовах воєнного стану. Саме завдяки налагодженій комунікації можна забезпечити повноцінне здійснення ефективних управлінських процесів, прозорість та відкритість дій влади, а також ефективність функціонування у сфері публічного управління. Саме комунікація є ключовою основою в будь-яких управлінських процесах. Організація ефективної комунікації з громадськістю в умовах воєнного стану є важливим завданням органів державної влади.

Одним із найважливіших явищ у комунікації є сам комунікативний процес. Комунікативний процес – це обмін інформацією між двома або більше суб'єктами. Цікавою є думка дослідниці Коротич О., яка визначає комунікацію, як обмін ідеями, думками та інформацією, яка має бути значуща для учасників комунікації, в усному та письмовому вигляді за допомогою символів з метою домогтися від сторони, що робить, точного розуміння відправленого повідомлення [15].

У свою чергу, дослідниця Литвинова Л. вважає, що комунікація – це обмін інформацією, відповідно до якого керівник приймає управлінські рішення та

доводить їх до співробітників організації.[16] Термін «комунікація» можна розуміти по-різному, з одного боку, у ньому фіксується статика взаємодії. Зокрема це можна простежити на прикладі будь-якого письмового документа, який несе в собі ту чи іншу інформацію, виконує інформативну, емотивну (спонукає емоції; мотивацію взаємодії) та управлінську функцію і встановлює та підтримує фактичні контакти. З іншого боку, комунікації фіксують динаміку, безпосередньо процес взаємодії. Комунікації в системі державного управління – це офіційний, юридично цілеспрямований рух окремих об'єктів управління до соціальної громади зі збереженням певної незалежності та індивідуальності. Комунікація є багатоманітним явищем, а відповідно це поняття має різноманітні тлумачення, де акцентується на тих чи інших його аспектах.

Сам термін «публічна комунікація» є багатограним та складним. З латинської комунікація (від лат. *communicatio* — єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язане з дієсловом лат. *communico* — роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від лат. *communis* — спільний) — це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.[16] Як сказав американський соціолог японського походження Тамоцу Сібутан, «Комунікація – це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій великої складності.»[21] Зазначене визначення підкреслює не лише інформаційну, а й координаційну природу комунікації, що є особливо важливим у системі публічного управління. Комунікація, за таким підходом, виступає механізмом узгодження дій різних суб'єктів управління, дозволяючи їм діяти як єдине ціле навіть у складних та нестабільних умовах. У цьому контексті вона виходить за межі простого обміну повідомленнями та перетворюється на інструмент управління спільною діяльністю.

В умовах воєнного стану здатність комунікації забезпечувати кооперативну взаємодопомогу набуває особливої актуальності. Районні державні адміністрації та органи місцевого самоврядування змушені діяти в ситуації підвищеної

невизначеності, обмежених ресурсів та постійних безпекових ризиків. Саме ефективна комунікація дозволяє координувати дії між різними рівнями публічної влади, уникати дублювання повноважень, оперативно реагувати на загрози та забезпечувати узгоджені управлінські рішення.

Координація дій великої складності, про яку говорить Тамоцу Сібутані, у публічному управлінні проявляється через спільне планування, обмін оперативною інформацією, погодження рішень та формування єдиних інформаційних наративів. Для районного рівня це означає налагодження постійного комунікативного зв'язку між РДА та територіальними громадами з питань безпеки, гуманітарної допомоги, соціального захисту населення та підтримки критичної інфраструктури.

Крім того, кооперативний характер комунікації сприяє підвищенню рівня довіри між суб'єктами управління та громадськістю. Коли інформація є узгодженою, своєчасною та зрозумілою, вона формує у громадян відчуття залученості до спільних дій і відповідальності за результати управлінських рішень. Таким чином, комунікація в умовах воєнного стану виступає не лише засобом інформування, а й чинником консолідації суспільства навколо спільних цілей і завдань публічного управління.

Проте, слід розрізняти комунікацію як загально соціальне явище та публічну комунікацію. Публічна комунікація у державному управлінні це не лише обмін інформацією, а насамперед взаємодія між органами державної влади, місцевого самоврядування та між суспільством.

Уведення воєнного стану в Україні кардинально змінило систему публічного управління та адміністрування та внесло свої корективи, особливо на рівні органів місцевого самоврядування. Публічна комунікація в умовах воєнного стану набула критичного статусу, оскільки якість та швидкість безпосередньо впливає на інформаційну безпеку. Якщо органи місцевого самоврядування та районні державні адміністрації ефективно комунікують між собою, то це створює єдиний достовірний простір.

Ефективна публічна комунікація в контексті взаємодії органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій ґрунтується на принципах,

які у воєнний час набувають особливо критичного значення. Одним із головним та найбільш значущим принципом є оперативність. Будь-яка інформація, яка стосується критичних об'єктів, безпеки життєдіяльності чи надзвичайних ситуацій повинна надходити миттєво. Навіть найменша затримка інформації може спричинити помилки у прийнятті дій та ускладнити координацію між органами місцевого самоврядування та районними державними адміністраціями.

Наступним принципом публічної комунікації є так званий принцип достовірності та відкритості інформації. Під час воєнного стану принцип достовірності та відкритості інформації є основним чинником безпеки, довіри та стабільності. Цей принцип передбачає, що вся інформація, яка транслюється органами місцевого самоврядування, повинна бути точна, правдива та надходити лише з офіційних джерел, а головне - у відкритому доступі для громадян. Чим більше органи місцевого самоврядування та районні державні адміністрації дотримуються принципу достовірності, тим більший відсоток населення зможе довіряти рішенням органів влади.

Не менш важливим є принцип прозорості прийняття рішень, що логічно впливає із попереднього принципу достовірності. Принцип прозорості передбачає у собі, що органи місцевого самоврядування зрозуміло, а головне - відкрито, тобто прозоро, інформують про прийняті рішення в органах місцевого самоврядування. Особливо важливим це є в умовах воєнного стану, коли населення хоче бачити та розуміти мотиви та дії органів місцевого самоврядування та державної районної адміністрацій.

Також варто відзначити принцип гнучкості та адаптивності. Органи місцевого самоврядування та районні державні адміністрації повинні бути відкритими до змін у соціальному становищі, вміти адаптовувати свою діяльність та бути гнучкими до будь-яких модифікацій зі сторони політичного, соціального чи економічного напрямку.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що публічна комунікація є невід'ємним елементом публічного управління. Комунікативна взаємодія здійснюється на основі принципів, до яких віднесено принцип прозорості,

що надає доступ до інформації, що стосуються управління, принцип оперативності, який відповідає за викладення швидко будь-якої інформації. Комунікативна взаємодія в системі публічного управління забезпечує виконання місій, які сприяють результативному спілкуванню між органами публічної влади та зацікавленими сторонами. Роль комунікативної взаємодії органів публічної влади відбувається через ефективний обмін інформацією, ідеями та думками між владними органами та громадськістю, сприяє покращенню взаєморозуміння, формування відвертості в управлінні та забезпеченню потреб та інтересів громадян.

Окрім того, комунікаційна кооперація посилює підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади та підтримує принципи відкритості в системі публічного управління. Публічна комунікація проявляється як складна управлінська методика, що ґрунтується на принципах оперативності, достовірності та гнучкості .

В умовах воєнного стану ці принципи набувають особливо критичного значення, перетворюючи комунікацію на інструмент інформаційної безпеки. Тому задля забезпечення результативної взаємодії Дубенської РДА та ОМС необхідно детально проаналізувати нормативно-правове поле та вивчити практичну трансформацію цих процесів в екстремальних умовах.

1.2. Нормативно-правове регулювання інформаційної діяльності РДА та ОМС

Координація дій та структурування ефективної комунікації з громадськістю в кризових ситуаціях є пріоритетним завданням органів державної влади. Результативна комунікація передбачає не лише своєчасне інформування населення, а також створення чітких каналів зворотного зв'язку, які дають змогу оцінювати реакцію суспільства й оперативно коригувати управлінські рішення.»Беззаперечно, щоб усі дії мали законний характер, вони повинні базуватися на нормативно-правових актах, що контролюють діяльність органів влади та органів місцевого самоврядування .

Організація результативної комунікації з громадськістю є надзвичайно важливим завданням органів влади від час воєнного стану. Всесвітній обмін інформацією здійснюється на основі міжнародної законодавчої системи, яка спрямована на обмін різними видами інформації. Комунікаційні взаємовідносини органів публічної влади в системі публічного управління базуються на нормативно-правових та законодавчих актах, які формують та визначають умови їх діяльності. Запровадження стандартів, законів та положень, що упорядковують процеси комунікації, мають за мету забезпечити прозорість, взаєморозуміння між органами публічної влади та суспільством. В той час, як таке правове підґрунтя також регулює використання засобів масової інформації, цим самим забезпечуючи вільний доступ до інформації та забезпечуючи взаємодію нормативних засобів масової інформації з органами влади для ефективного обміну інформацією.

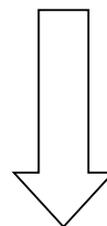
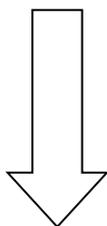
Упровадження нормативно-правових актів щодо комунікаційної взаємодії допомагає створенню фундаменту для взаємодії між громадськістю та органами влади, а також встановлює системи обміну інформацією, зворотного зв'язку та консультацій.

Нормативно-правові акти також налагоджують етичні сторони комунікаційної взаємодії, зокрема забезпечення конфіденційності, об'єктивності та дотримання виконання стандартів повідомлення та обміну інформацією між органами публічної влади та громадськістю. Такий підхід сприяє впровадженню ефективного механізму контролю за якістю інформаційного обміну, забезпечуючи високі стандарти професійної етики та відповідальність органів публічної влади перед громадськістю в умовах прозорого і демократичного врядування.

Комунікаційна взаємодія органів публічної влади базується на основі нормативно-правових актів України, а також керується міжнародними Конвенціями, які подано на рисунку. 1.2

На даний момент, європейське правове поле у сфері комунікативної взаємодії ґрунтується на низці важливих документів, які встановлюють правовий порядок та обов'язки органів публічної влади .

Нормативно-правова база органів публічної влади



Державний рівень:	Міжнародний рівень:
<p>Конституція України</p> <p>Кодекси (цивільний, кримінальний)</p> <p>Закони України:</p> <p>«Про доступ до публічної інформації»</p> <p>«Про місцеве самоврядування в Україні»</p> <p>«Про електронні комунікації»</p> <p>«Про інформацію»</p> <p>«Про звернення громадян»</p> <p>«Про суспільні медіа України»</p> <p>«Про запобігання корупції»</p> <p>«Про електронні документи та електронний документообіг»</p>	<p>Зелена книга</p> <p>Європейська конвенція про захист людини</p> <p>Конвенція про доступ до інформації, про участь громадян щодо прийняття рішень та доступ до правосуддя</p> <p>Конвенція про доступ до офіційних документів</p>

Рисунок. 1.2

Нормативно-правова база органів публічної влади

Отже, усі міжнародні документи визначають стандарти та норми, які допомагають взаємодії між владою і громадянськістю. Поміж цих документів можна вирізнити:

- Європейська конвенція про захист прав людини встановлює основні права та свободи громадян, включаючи свободу висловлювання та доступ до інформації, а також гарантує право громадян на отримання і розповсюдження інформації та захищає їх від цензури ;

- Зелена книга окреслює стратегічні підходи до забезпечення прозорості владних інституцій, наголошуючи на важливості взаємодії між органами управління та суспільством. Вона розглядає комунікацію не лише як засіб передачі інформації, а як ключову умову демократичної легітимності. Це забезпечує громадянам право брати участь у процесах ухвалення рішень і гарантує відкритий доступ до суспільно важливих даних.

- Європейська хартія міського самоврядування визначає основні принципи та стандарти місцевого самоврядування в Європі, підкреслює важливість відкритості та прозорості в діяльності місцевих органів влади .

- Конвенція про доступ до офіційних документів гарантує право громадян на доступ до офіційних документів органів влади, стимулює прозорість та доступність інформації для громадськості .

- Орхуська конвенція (Конвенція про доступ до інформації, участь громадян у прийнятті рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля) встановлює принцип відкритості та участі громадськості в прийнятті рішень щодо довкілля, акцентує увагу на взаємодії між органами влади та громадськістю в питаннях щодо навколишнього середовища .

Вищезгадані міжнародні документи допомагають розвитку відкритого та демократичного соціуму, визначають принципи прозорості, відкритості та залучення громадськості у важливих процесах забезпечення права громадян на отримання інформації. На державному рівні нормативна база створена із законодавчих актів, які формують правову базу для організації комунікацій органів публічної влади з громадськістю, ЗМІ. Метою нормативно-правових актів є гарантування доступності інформації, прозорості процесів управління та доступ суспільства до вирішення питань, що стосуються їхніх прав.

Ключовим законодавчим актом у системі комунікативної взаємодії є Конституція України, у якій чітко окреслено, що «кожному гарантується право на свободу думки і слова, на вільне вираження своїх поглядів і переконань. Кожен має право вільно збирати, зберігати, використовувати і поширювати інформацію усно, письмово або в інший спосіб – на свій вибір». Ця правова норма свідчить, що громадяни України мають повне право звертатися до органів публічної влади для одержання інформації, що стосується функціональності цих органів.

Державна влада повинна забезпечувати доступ до інформації, яка не є обмеженою законом, та інформувати громадян, у визначені строки, що відповідають закону про доступ до публічної інформації та іншим нормативно-правовим актам, які упорядковують цю галузь. [5,7]

Конституцією України встановлено основи державного управління, до яких віднесено «принцип демократизму, який визначає роль народу, як єдиного носія і джерела влади; принцип поділу влади, який дозволяє розподіляти систему влади на три гілки: законодавчу, виконавчу та судову, що не дає можливості концентрувати владу в одних руках та запобігає встановленню недемократичного режиму; принцип законності, який передбачає пріоритет законів у всіх основних сферах діяльності держави, правове регулювання державного управління та місцевого самоврядування, а також дотримання норм права всіма громадянами та організаційними структурами; принцип верховенства права, який визначає, що Конституція України має найвищу силу.» [1]

Також певними статтями закріплено «право направляти індивідуальні чи колективні письмові звернення або звертатись особисто до органів будь-якої влади; право вільного доступу до правдивої інформації щодо стану довкілля, якості харчових продуктів і предметів побуту, також гарантує право на вільне поширення цієї інформації» [5,7]. Цивільний та кримінальний кодекси не мають прямого впливу на комунікативні взаємовідносини органів публічної влади, проте вони мають певний ефект та вплив на ці взаємовідносини за рахунок встановлення правових норм та відповідальності в разі порушення закону.

Цивільний кодекс України включає в себе правила, що стосуються погодження та реалізації цивільно-правових домовленостей, у тому числі домовленостей, пов'язаних з наданням послуг щодо надання інформації. Цивільний кодекс України може застосовуватися для вирішення питань, що постають під час взаємодії органів публічної влади з іншими об'єктами. Кримінальний кодекс України включає в себе норми, що окреслюють кримінальну відповідальність, охоплюючи можливі порушення з урахуванням комунікативних взаємодій органів публічної влади.

Окрім цього, в законодавчих актах встановлено процедури розв'язання спорів, пов'язаних з комунікативною взаємодією, які відбуваються через цивільний судовий процес за належними статтями кодексів.

На мою думку, в системі публічного управління не менш важливим нормативним актом є Закон України «Про електронні комунікації» прийнятий у 2020 р. Він визначає не лише правову основу діяльності в сферах електронних комунікацій, але й встановлює важливий механізм координації та управління цією діяльністю. Закон надає чіткі повноваження органам державної влади для забезпечення та діяльності і розвитку сфери електронних комунікацій.

Як зазначається у законі, цей нормативний акт «визначає правові та організаційні основи державної політики у сферах електронних комунікацій та радіочастотного спектра, а також права, обов'язки та відповідальність фізичних і юридичних осіб, які беруть участь у відповідній діяльності або користуються електронними комунікаційними послугами». Як зазначають спеціалісти, цей закон має істотний вплив на розвиток сфери цифрових прав, оскільки він «впроваджує в Україні основні принципи Кодексу електронних комунікацій ЄС». Особливо критичним в умовах воєнного стану є покращений цим Законом механізм національного роумінгу, який забезпечує стійкість мереж у разі надзвичайних ситуацій та блекаутів.[2]

Проте, варто звернути увагу, що упорядкування електронних комунікацій вимагає постійного моніторингу щодо оновлення та адаптації, адже зміни в технологічних процесах сьогодні відбуваються динамічно, саме тому наше

законодавство повинно бути гнучким для втілення винаходів та захисту прав громадян.

Крім того, суттєвим елементом є планування ефективних механізмів контролю за дотриманням законодавства в сфері електронних комунікацій, а також притягнення до відповідальності за порушення цих правил. Допомога у створенні якості електронних комунікаційних послуг для громадян, а головне-захист приватності даних є надзвичайно важливим завданням цього нормативного акту. Закон України в цій галузі є ключовим інструментом для розвитку сфери електронних комунікацій, проте аби він був ефективним, це вимагає постійного вдосконалення в залежності від обставин цифрового середовища.

Наступним нормативно-правовим актом, яким керуються і створюються комунікативні взаємовідносини органів публічної влади з громадськістю, є Закон України «Про звернення громадян». Законом «Про звернення громадян» регулюються питання практичної реалізації громадянами України наданого їм права вносити в органи державної влади об'єднання громадян відповідно до їх статуту пропозиції про поліпшення їх діяльності, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських органів». Закон «Про звернення громадян» сприяє відкритості, взаємодії та впливу громадян на роботу органів державної влади та інших структур [10].

Зокрема, до основних напрямів законодавчого акту слід віднести: право на звернення, яке полягає у закріпленні права громадян вносити пропозиції, скарги та звертатися до різних органів влади та організацій з ініціативами та питаннями, що важливі для них; участь в управлінні, тобто можливість громадян брати активну участь в управлінні справами держави та суспільства, а також впливати на рішення, які стосуються їхніх прав і інтересів; громадяни мають право викривати недоліки в роботі органів влади, а також вимагати їх виправлення та покращення роботи організацій; можливість громадян оскаржувати рішення посадових осіб, державних та громадських органів, які суперечать їхнім правам чи закону; захист прав та інтересів громадян в разі їх порушення, надає їм можливість вимагати відшкодування шкоди чи відновлення прав. Даний закон формує базу

комунікативної взаємодії та робить акцент на забезпеченні прав та свобод громадян у цьому процесі.

Координація комунікацій з громадськістю є основною в діяльності відділу в інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю та засобами масової інформації та забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування. Варто зауважити, що цей відділ у своїй комунікативній діяльності керується передусім Законом України «Про інформацію», який саме і визначає порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес. Вище наведений Закон України «Про доступ до публічної інформації» є надзвичайно важливим у питаннях встановлення чітких запитів щодо надання громадянам доступу до публічної інформації, включно «з інформацію про стан безпеки, дії влади в умовах воєнного стану, надання гуманітарної допомоги тощо» .

Окрім законів, що упорядковують права громадян на інформацію, ключову роль відіграє Закон України "Про місцеві державні адміністрації". Цей Закон "визначає організацію, повноваження та порядок діяльності місцевих державних адміністрацій, забезпечує законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян; виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, програм утвердження української національної та громадянської ідентичності, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин - також програм їх національно-культурного розвитку.[6]

А також Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"[7]. Цей Закон відповідно до Конституції України визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування.[7] Ці нормативно-правові акти є хорошим підґрунтям для здійснення публічної комунікації, адже вони не лише визначають загальні функції органів влади, але й

легалізують їхню інформаційну діяльність, встановлюючи цільове призначення, джерело повноважень та з якою метою здійснюється комунікація в системі публічного управління.[7]

Я вважаю, що не менш важливим є Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», що «має на меті створення належних умов для забезпечення і захисту мовних прав і потреб українців, посилює державотворчі і консолідаційні функції української мови, підвищує її роль в забезпеченні територіальної цілісності та національної безпеки України.» Він є важливим, як у звичайних комунікаціях, так і в кризових. В умовах сьогодення закон набуває особливого політичної основи[3].

Суспільні відносини у сфері медіа та співпраці з засобами масової інформації керуються Законом України «Про медіа» [2]. Закон спрямований на «забезпечення реалізації права на свободу вираження поглядів, права на отримання різнобічної, достовірної та оперативної інформації, на забезпечення плюралізму думок і вільного поширення інформації». Відділ інформаційної діяльності, взаємодії з громадськістю та ЗМІ використовує цей закон для надання офіційних роз'яснень, повідомлень та попереджень через ЗМІ, спростовує фейкову інформацію, а також гарантує право громадян на отримання достовірної інформації тощо. Варто додати, що закон також регулює діяльність онлайн-медіа, що дає можливість відділу розширювати свої комунікаційні канали через соціальні мережі, у даному випадку, офіційна сторінка у Facebook або офіційний сайт адміністрації.

Отож, кожен із зазначених структурних підрозділів Дубенської районної військової адміністрації реалізує особливі функції у зв'язках із громадськістю під час кризових ситуацій. Їхня діяльність ґрунтується на чітко визначених нормативно-правових актах, які регулюють різноманітні сторони комунікації. Це дозволяє задовольнити результативну та прозору взаємодію з громадськістю, а також сприяти зменшенню кризових ситуацій під час воєнного стану.[15]

1.3. Перетворення комунікаційної діяльності органів влади в умовах воєнного стану.

Запровадження воєнного стану в Україні радикально змінило модель функціонування публічного управління, трансформувавши комунікаційну діяльність РДА та ОМС із діалогового процесу на антикризовий. Якщо в мирний час комунікація була засобом залучення громадськості (як визначено у розділі 1.1.), то під час воєнного стану ця комунікація стала фундаментальним елементом комплексу життєзабезпечення.

В умовах воєнного стану діяльність уповноважених органів державної влади зацентрована на розробку стратегії кризової комунікації. З огляду на це виникає невідкладна потреба практикувати таку стратегію, яка б була стійкою та витривалою під час воєнного стану. Впродовж тривалого проміжку часу деякі функції комунікації в публічному управлінні були зацентровані переважно на інформуванні про діяльність влади. Але в умовах воєнного стану посилюється необхідність перегляду стратегій, аналізу комунікаційного середовища та політики, цілей з огляду на нестійкі очікування громадян [16].

Під час воєнного стану комунікаційна стратегія в системі «влада-громадськість» має бути не лише способом передачі інформації, а й хорошим прикладом підтримки і стійкості. О. Шиманова вважає, що стратегія кризової комунікації повинна передбачати розробку плану досягнення мети інформаційно-комунікативного процесу у системі «влада-громадськість», зокрема створення стійкого інформаційного простору, який сприяє максимізації залучення всіх взаємодіючих факторів [25]. У своєму розвитку ефективна кризова комунікація проходить кілька стадій.

На першому етапі здійснюється зародження ідеї, визначення цілей і уявлень про бажаний результат. Насамперед, людям необхідна точна та правдива інформація – своєчасні й точні дані про те, що сталося, де і що робиться. Представники влади мають бути готовими відповісти на ці запитання якнайшвидше.

Простота, достовірність, і швидкість комунікації вкрай важливі, особливо під час воєнного стану .

Надзвичайно важливо це усвідомлювати, адже інформація у ЗМІ чи будь-яких інших каналах інформування, навіть серед владних структур, може бути неточною. На цій стадії головне - не припускати помилок в організації комунікативної взаємодії , адже репутація буде вже мати свій слід.

На рівні комунікативної взаємодії районної державної адміністрації та органів місцевого самоврядування оперативність набула цілком іншого пріоритету, це спричинило необхідність злегка редагувати принципи прозорості та формальності, затверджені в ЗУ «Про доступ до публічної інформації » (як було зазначено у розділі 1.2.) РДА змінює та укріплює свою організуючу та розпорядчу роль. Комунікація між РДА та ОМС переважно стає наказовою, адже націлена на забезпечення спільної безпекової стратегії, що є важливою складовою для швидкого приймання рішень в умовах воєнного стану.

За умов воєнного стану трансформація комунікаційної роботи органів влади супроводжується посиленням ролі довіри, яка виступає ключовим управлінським ресурсом. У ситуації нестабільності та непередбачуваності саме довіра громадян до публічної влади визначає сприйняття офіційної інформації, готовність виконувати управлінські. Отже, комунікація набуває не лише інформативного, а й стабілізаційного змісту. Формування довіри у взаємодії «влада–громадськість» відбувається через послідовні комунікативні дії, відповідність заяв реальним управлінським заходам і прозорість процесу ухвалення рішень, яка враховує допустимі безпекові обмеження. У воєнний час довіра виконує роль соціального капіталу, що допомагає зменшувати соціальну напругу, запобігати панічним настроям та забезпечувати керованість суспільних процесів навіть за умови обмеженості ресурсів і інформаційної невизначеності. Разом з тим, брак або несвоєчасність офіційних повідомлень здатні створювати інформаційний вакуум, який у кризових умовах швидко заповнюється неофіційними джерелами, чутками чи дезінформацією.

Це особливо ризиковано в умовах воєнного конфлікту, оскільки такі процеси можуть підірвати довіру до влади, ускладнити координацію дій населення та негативно позначитися на суспільній стійкості. У цьому аспекті офіційні джерела мають вирішальне значення для підтримки безпечного інформаційного середовища. Узгоджена комунікація державних і місцевих органів влади має забезпечувати єдиний інформаційний наратив, що зменшує невизначеність і створює відчуття контролю над ситуацією. Навіть невеликий обсяг інформації, поданий регулярно та доступною мовою, є більш ефективним управлінським інструментом, ніж бракування новин чи суперечливі сигнали з різних джерел.

Особливе значення у воєнний період має протидія фейковій інформації та інформаційно-психологічним загрозам. Сучасний медійний простір, включно із соціальними мережами та месенджерами, характеризується швидким поширенням контенту, що ускладнює перевірку його достовірності. Фейки й маніпулятивні матеріали можуть навмисно використовуватися задля деморалізації населення, дискредитації органів влади або підриву довіри до офіційних інституцій. Тому комунікаційна діяльність влади повинна включати не лише поширення інформації, а й системну роботу щодо спростування недостовірних даних.

Ефективними засобами виступають:

- оперативні роз'яснення;
- спростування фейків;
- використання зрозумілої мови;
- залучення авторитетних місцевих представників;

Важливою складовою також є превентивна комунікація, спрямована на розвиток медіаграмотності населення і навичок критичного мислення. Таким чином, у період воєнного стану довіра та інформаційна безпека стають фундаментальними елементами успішної комунікації органів влади. Їх забезпечення сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських рішень, а й консолідації суспільства, зміцненню його стійкості перед внутрішніми та зовнішніми викликами.

Як зазначають соціологи Грабовець Ірина, Черноус Людмила, комунікативна стратегія в системі «влада–громадськість» під час воєнного стану має бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на потреби різних цільових аудиторій [28].

Основними структурними елементами такої стратегії є:

- цільові аудиторії: населення, військовослужбовці, внутрішньо переміщені особи, волонтерські організації, міжнародна спільнота;
- комунікативні цілі: забезпечення довіри до офіційної інформації, запобігання паніці, мобілізація громадян до взаємодії, підтримка морального духу;
- ключові меседжі: узгоджені, достовірні, емоційно збалансовані повідомлення, що відповідають поточній ситуації та потребам аудиторії;
- канали комунікації: офіційні сайти органів влади, телебачення, радіо, соціальні мережі, мобільні додатки, месенджери;
- комунікатори: представники Офісу Президента, Уряду, Генерального штабу ЗСУ, місцеві лідери, речники, авторитетні журналісти та лідери думок (взято зі статті «Стратегія кризової комунікації у системі «влада–громадськість» в умовах воєнного стану в Україні: етапи, чинники, характерні риси»).

Вивчаючи комунікативні стратегії, на думку Т. Кумбса та С. Голладей [29], аналітично слід розглядати такі характерні риси:

- відкритість: оприлюднення доступної інформації щодо кризи без зволікань у часі для найбільшого охоплення аудиторії і створення максимально можливого транспарентного середовища для висвітлення подій задля формування атмосфери довіри в суспільстві;
- планування питань до розгляду: максимальне залучення представників ЗМІ, соціальних медіа та незалежних експертів до фіксації подій з метою об'єктивного

висвітлення та складання антикризової програми реагування з боку державних органів влади;

– значущість і розстановка пріоритетів щодо розв'язання проблем: розуміння та доведення до відома громадськості об'єктивних причин виникнення проблемних ситуацій, їх можливого деструктивного перебігу та несприятливих наслідків;

– наявність нормативно-правового підґрунтя: вся інформація, яку офіційно озвучують представники державних органів влади, обов'язково має спиратися на чинне законодавство, зокрема під час проведення брифінгів для представників ЗМІ;

– компетентність в наданні інформації: визначення «рупора» для офіційного інформаційного висвітлення конфліктних подій у межах функціональних повноважень державних органів влади, щоб запобігти циркуляції суперечливої, неповної та недостовірної інформації;

– координація інформаційних потоків щодо висвітлення кризових ситуацій: взаємодія зі ЗМІ та узгодження інформаційного висвітлення подій з метою запобігання дезінформації та некоректної подачі інформації, що може спричинити ажіотажні і протестні настрої у суспільстві;

– врахування думки громадськості: визначення кола формальних і неформальних лідерів, які впливають на формування громадської думки, для використання їх комунікативного потенціалу у роз'ясненні характеру та змісту кризової ситуації, наслідків латентного протікання конфліктів та переваг повного розв'язання криз для суспільства;

– диференціація аудиторії: таргетування різних груп населення за віком, статтю, соціальним статусом та інтересами для застосування найефективніших інструментів взаємодії в медійному просторі.

Дотримання вищезазначених вимог під час створення комунікативної взаємодії влади з населенням дозволить у період воєнного стану забезпечити

своєчасне інформування населення . На думку Г. Дзяної та Р. Дзяного, соціальні медіа на відміну від традиційних ЗМІ надають змогу реагувати на кризову ситуацію, подаючи інформацію в режимі реального часу, створюючи відчуття співучасті подій.[23] В сучасному інформаційному середовищі цифрові платформи стають ключовими каналами комунікації органів влади, що вимагає від них постійної активності та оперативного реагування для забезпечення інформаційної безпеки.

Перетворення комунікаційної діяльності органів влади в умовах воєнного стану має багатогранний і системний характер. Комунікація в таких умовах перестає бути другорядною управлінською функцією, набуваючи ролі одного з головних інструментів забезпечення безпеки, стабільності та керованості суспільних процесів. Зміна акцентів у комунікаційній політиці, підвищення ролі кризової комунікації, а також зростання значення довіри та інформаційної безпеки демонструють трансформацію моделі взаємодії між владою та громадськістю. Особливої ваги в цьому контексті набуває інформаційна безпека, оскільки саме через ефективно вибудовану комунікацію органи влади можуть запобігати панічним настроям, дестабілізації суспільства та інформаційним загрозам

У ситуації воєнного стану органи публічної влади стикаються з необхідністю поєднання оперативності, чіткої структури та гнучкості у процесах комунікації. Важливо також зберігати баланс між швидким розповсюдженням інформації та дотриманням вимог безпеки, які можуть обмежувати обсяг відкритих даних, але водночас вимагають підтвердження їх достовірності. У цьому аспекті цифрові платформи та соціальні мережі виконують не лише функції каналів для передачі інформації, але й стають інструментами формування довіри, підтримки громадської стійкості та протидії дезінформації.

У сучасному інформаційному просторі цифрові платформи перетворюються на основні засоби комунікації для органів влади, що зобов'язує їх до постійної діяльності та швидкої реакції з метою гарантування інформаційної безпеки. Узагальнюючи вищевикладене, структуру взаємодії та ключові вектори трансформації комунікацій можна представити у вигляді моделі (рисунок. 1.3).



Рисунок. 1.3.

Структурні елементи публічної комунікації під час воєнного стану

Як показано на рисунку 1.3, ефективна комунікація органів влади в умовах воєнного стану базується на інтеграції кількох ключових аспектів: кризової стратегії, оперативного інформування громадян, протидії дезінформації, зміцнення довіри, тісної співпраці між РДА та ОМС, а також активного використання цифрових платформ.

Представлена візуалізація ілюструє, що у сучасних реаліях комунікація відходить від лінійного формату, перетворюючись на циклічну систему, в якій усі компоненти взаємопов'язані та підсилюють одне одного. Всі ці елементи спрямовані на головну мету — забезпечення стабільності, безпеки і налагодження ефективної взаємодії між владою та громадськістю за умов високого рівня невизначеності. Основним елементом такої системи є здатність органів влади не лише передавати інформацію, але й активно отримувати зворотний зв'язок від громадян, аналізувати його та оперативно коригувати управлінські рішення. До того ж, ефективна комунікація вимагає об'єднання різних каналів взаємодії — від класичних засобів

масової інформації до сучасних цифрових платформ. Це дозволяє охопити якомога ширшу аудиторію та гарантувати своєчасність і достовірність інформації.

Таким чином, результативність комунікаційної діяльності органів влади в умовах воєнного стану значною мірою залежить від їх здібності адаптувати стратегії взаємодії до кризових умов, враховувати потреби різноманітних цільових груп і забезпечувати узгодженість інформаційного обміну.

Теоретичні підходи до аналізу кризової комунікації та змін у публічній взаємодії створюють базу для подальшого дослідження практичних аспектів діяльності районних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що буде докладно розглянуто у наступній частині дослідження.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДУБЕНСЬКОЇ РДА ТА ОСМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Організація інформаційної роботи у Дубенській РДА: канали, інструменти, ключові наративи

В умовах воєнного стану інформаційна робота органів виконавчої влади набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на рівень суспільної стабільності, довіри громадян до влади та ефективність управлінських рішень на місцевому рівні. Дубенська районна державна адміністрація Рівненської області виконує роль ключового координатора комунікаційної взаємодії між органами місцевого самоврядування, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади, громадськістю та іншими суб'єктами публічного управління.

Організація інформаційної роботи у Дубенській районній державній адміністрації здійснюється в межах чинного законодавства України, яке визначає правові, організаційні та комунікаційні засади діяльності органів державної влади в умовах воєнного стану. Базовим нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про правовий режим воєнного стану», який регламентує особливості функціонування органів публічної влади в умовах збройної агресії та підвищених безпекових ризиків.[5] Зазначений закон передбачає можливість тимчасового обмеження поширення окремих видів інформації з міркувань національної безпеки, охорони громадського порядку та недопущення панічних настроїв серед населення. Водночас він покладає на органи державної влади обов'язок забезпечувати інформування громадян про запроваджені заходи, рішення органів влади, правила поведінки та дії у разі виникнення загроз життю і здоров'ю населення.

Важливу роль у формуванні інформаційної політики Дубенської РДА відіграє Закон України «Про інформацію», який визначає основні принципи інформаційних відносин, зокрема відкритість, доступність, достовірність, повноту та законність інформації.[8] У межах цього нормативного акта інформаційна діяльність районної

державної адміністрації спрямована на створення офіційного, перевіреного та безпечного інформаційного простору на рівні району. В умовах воєнного стану дотримання положень цього закону набуває особливої актуальності у зв'язку з активізацією інформаційної війни, поширенням дезінформації та маніпулятивних повідомлень, що можуть негативно впливати на суспільну стабільність і довіру громадян до органів влади.

Закон України «Про доступ до публічної інформації» визначає механізми реалізації конституційного права громадян на отримання інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.[9] Для Дубенської районної державної адміністрації це означає обов'язок систематичного оприлюднення управлінських рішень, розпоряджень, офіційних повідомлень, звітів та іншої соціально значущої інформації, за винятком відомостей з обмеженим доступом. У період воєнного стану реалізація цього закону має здійснюватися з урахуванням вимог інформаційної безпеки, однак збереження прозорості діяльності органів влади залишається важливим чинником підтримання довіри населення та запобігання соціальній напрузі.

Окрім загальнодержавного законодавства, організація інформаційної роботи Дубенської РДА ґрунтується на рекомендаціях та методичних вказівках Рівненської обласної військової адміністрації, які регламентують особливості комунікації в кризових умовах. Такі рекомендації, як правило, стосуються узгодженості офіційних повідомлень, недопущення розголошення чутливої інформації, координації інформаційних дій між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування, а також використання єдиних підходів до кризових комунікацій. Дотримання цих рекомендацій сприяє формуванню уніфікованого інформаційного простору на регіональному та районному рівнях.

Основною метою інформаційної діяльності Дубенської районної державної адміністрації є забезпечення своєчасного, достовірного та зрозумілого інформування населення про управлінські рішення, безпекову ситуацію, поточну діяльність органів виконавчої влади та зміни в організації життєдіяльності району в умовах воєнного стану. Важливим напрямом цієї діяльності є також роз'яснення

механізмів взаємодії між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування територіальних громад, що сприяє підвищенню рівня поінформованості громадян, зміцненню інституційної довіри та забезпеченню ефективної комунікаційної взаємодії на місцевому рівні.

Система інформаційної роботи Дубенської районної державної адміністрації ґрунтується на поєднанні офіційних та цифрових каналів комунікації, що дає змогу забезпечити охоплення різних соціальних і вікових груп населення району. Провідним офіційним каналом у цій системі є вебсайт Дубенської РДА (рисунк 2.1).

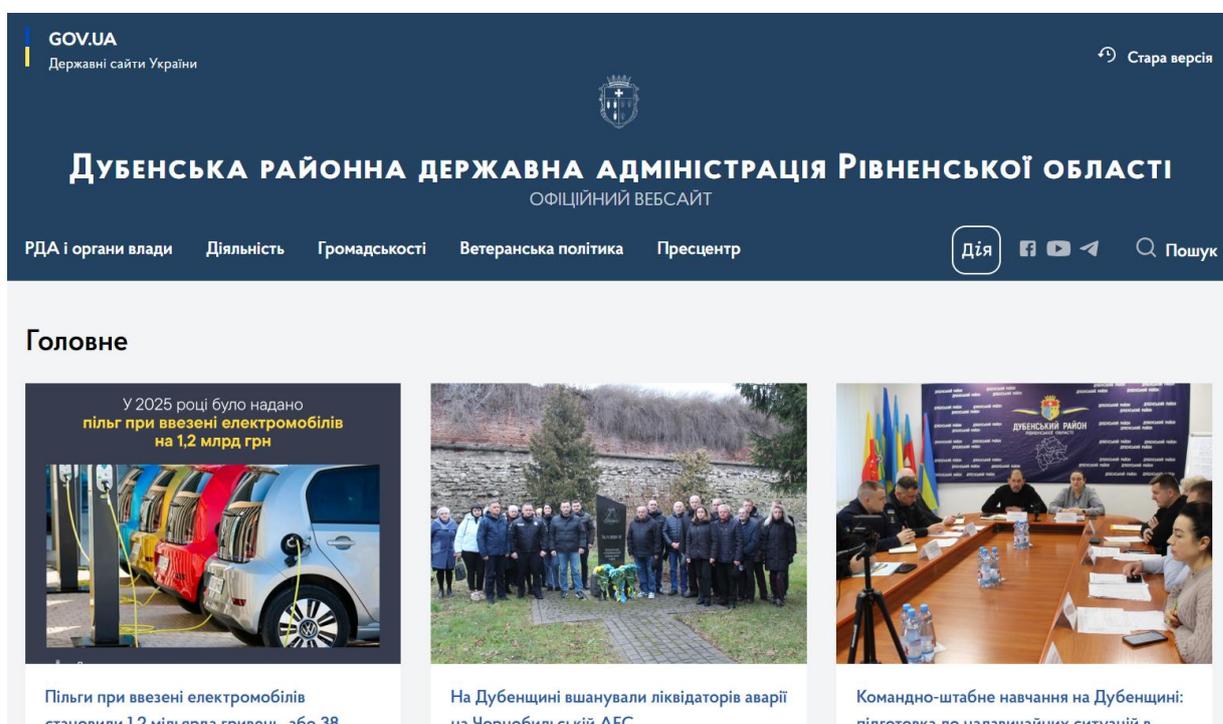


Рисунок. 2.1

Знімок екрану офіційного сайту Дубенської РДА

Який виступає основним інституційним ресурсом для оприлюднення публічної інформації та реалізації принципів відкритості й прозорості діяльності органів виконавчої влади. Через офіційний сайт адміністрація здійснює систематичне розміщення розпоряджень голови районної державної адміністрації,

нормативно-правових актів, офіційних повідомлень, оголошень, інформаційних зведень, звітів про діяльність структурних підрозділів, а також матеріалів, що стосуються соціально-економічного розвитку району та взаємодії з територіальними громадами.

Структура вебсайту Дубенської РДА є типовою для районних державних адміністрацій та відповідає вимогам чинного законодавства у сфері доступу до публічної інформації. На сайті представлені розділи, що містять інформацію про керівництво та структуру адміністрації, контактні дані структурних підрозділів, перелік і характеристики територіальних громад Дубенського району, порядок подання звернень громадян, а також новинний блок, у якому висвітлюються актуальні події та управлінські рішення. Така структурованість ресурсу сприяє зручній навігації та полегшує доступ користувачів до соціально значущої інформації.

В умовах воєнного стану офіційний вебсайт Дубенської районної державної адміністрації виконує функцію базового джерела перевіреної та офіційно підтвердженої інформації. Саме через цей канал забезпечується доведення до населення узгоджених рішень органів державної влади, повідомлень щодо особливостей функціонування установ і служб, а також інформації, пов'язаної з безпековою ситуацією та організацією життєдіяльності району. Використання сайту як центрального інформаційного ресурсу дозволяє мінімізувати ризики поширення чуток, дезінформації та маніпулятивних повідомлень, що є характерними для кризових і воєнних умов.

Водночас вебсайт Дубенської РДА виконує важливу координаційну функцію у взаємодії з органами місцевого самоврядування, оскільки через нього територіальні громади отримують офіційну інформацію щодо управлінських рішень, рекомендацій та спільних заходів. Попри те, що сайт має обмежені можливості інтерактивної комунікації порівняно із соціальними мережами, він залишається ключовим елементом інформаційної інфраструктури районної державної адміністрації та основою для формування єдиного офіційного інформаційного простору Дубенського району в умовах воєнного стану.

Важливу роль у комунікаційній взаємодії відіграють сторінки Дубенської РДА у соціальних мережах, зокрема Facebook та Telegram(рисунок 2.2).

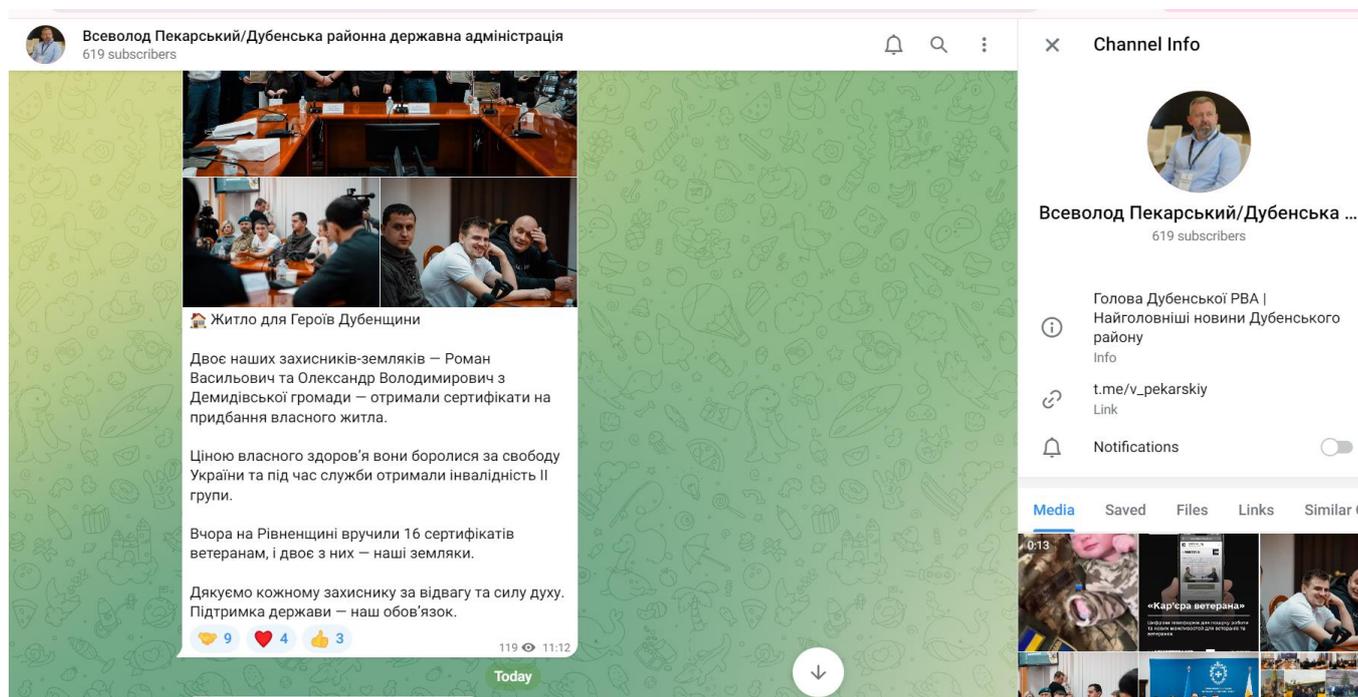


Рисунок 2.2.

Знімок екрану з телеграм каналу Дубенської РДА

Ці платформи забезпечують оперативне інформування населення про поточну ситуацію, повітряні тривоги, гуманітарні ініціативи, зміни в роботі установ та служб. Соціальні мережі також створюють можливості для зворотного зв'язку, що дозволяє адміністрації швидко реагувати на запити громадян та координувати дії з органами місцевого самоврядування територіальних громад району.

Однією з головних платформ є сторінка Дубенської РДА у Facebook, яка виступає відкритим майданчиком для публікації новин, оголошень, фото та відеоматеріалів про життя району, діяльність адміністрації, реалізацію соціальних програм та заходів, що проводяться у громаді.

Крім того, дана платформа забезпечує оперативне інформування населення про надзвичайні ситуації та зміни в роботі органів влади, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану. Активна взаємодія з користувачами підвищує рівень

довіри та залучає громадян до суспільного життя району. Також використання візуального контенту дозволяє зробити інформацію більш доступною та зрозумілою для різних верств населення (рисунок 2.3).

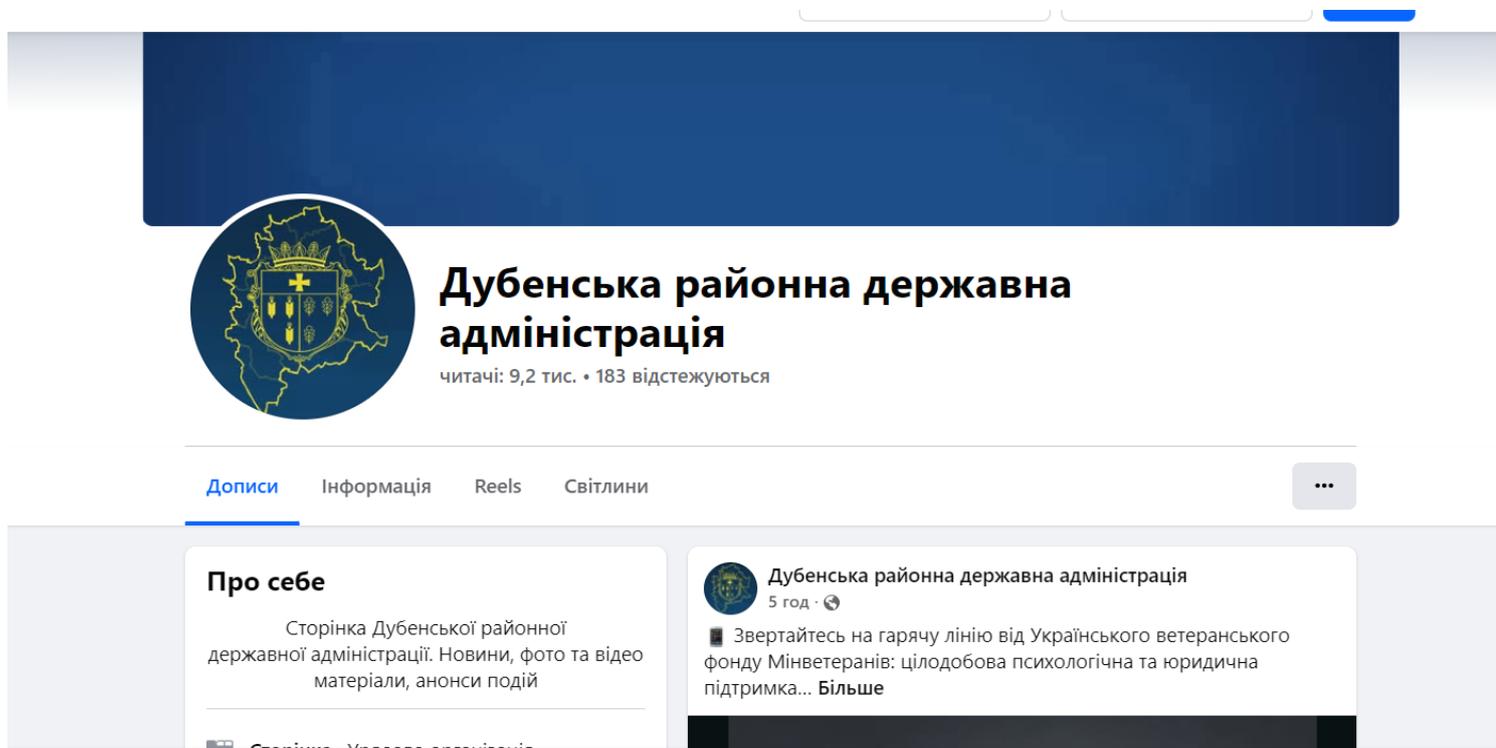


Рисунок 2.3

Знімок екрану з Facebook сторінки Дубенської РДА

На цій сторінці розміщується як офіційна інформація про ключові рішення та події, так і повідомлення, що стосуються актуальних змін у житті мешканців, зокрема питання освіти, медицини, інфраструктурних ініціатив та інших сфер, що мають значення для жителів Дубенського району (Такий формат комунікації допомагає не лише донести важливу інформацію, але й створює певну відкритість діяльності органу влади, сприяючи формуванню довіри громадян до публічних інституцій та їхнім рішенням.

Соціальні мережі, зокрема Facebook, дають можливість адаптувати контент під потреби різних категорій користувачів: тут поширюються короткі оперативні повідомлення про ситуацію в районі, інформація про графік роботи служб, а також

публікуються оголошення щодо важливих ініціатив, таких як гуманітарні заходи чи покращення місцевої інфраструктури. У контексті воєнного стану адміністрація може використати ці публікації для швидкого інформування про можливі надзвичайні ситуації, графіки повітряних тривог або зміни у роботі закладів та структур району. За допомогою цього каналу можна також оперативно інформувати про гуманітарні ініціативи, волонтерські проекти, акції допомоги внутрішньо переміщеним особам та інші дії, спрямовані на підтримку населення.

Ще одним важливим аспектом є можливість організації зворотного зв'язку через соцмережі. Користувачі можуть коментувати публікації, надсилати повідомлення чи реагувати на опублікований контент, що створює додатковий канал для збору запитів, потреб та звернень від громадян. Це сприяє не лише двосторонній комунікації, але й дозволяє адміністрації оперативно реагувати на запити, систематизувати проблемні питання, які потребують втручання, та координувати дії з органами місцевого самоврядування територіальних громад району. Такий формат взаємодії особливо важливий в умовах кризових ситуацій, оскільки він зменшує часові бар'єри в отриманні зворотного зв'язку та сприяє більш ефективній координації дій у разі надзвичайних подій.

Незважаючи на те, що платформи соціальних мереж мають і певні обмеження, зокрема щодо формату та обсягу інформації, вони все ж залишаються гнучким інструментом для оперативного інформування та мобілізації уваги громадськості.

Особливо це важливо в умовах воєнного стану, коли швидкість та доступність інформації можуть мати критичне значення для безпеки та життєдіяльності населення. Стратегічне використання таких цифрових платформ у поєднанні з офіційним сайтом адміністрації створює комплексну систему комунікаційної взаємодії, здатну адаптуватися до викликів сучасності та підтримувати ефективний діалог між владою та громадою.

На основі аналізу інтенсивності публікацій та охоплення аудиторії було визначено структуру використання основних каналів комунікації (рисунок 2.4.). Як демонструє діаграма, понад 50% інформаційної активності зосереджено в соціальних мережах, що зумовлено потребою в оперативному сповіщенні населення.

Канал комунікації	Частка (%)
Соціальні мережі (Facebook, Telegram)	55%
Офіційний вебсайт РДА	20%
Офіційні повідомлення через ОМС	15%
Локальні ЗМІ та радіо	10%

Рисунок 2.4.

Розподіл каналів комунікації Дубенської РДА за рівнем охоплення аудиторії

Аналіз представлених на рис. 2.4 даних дозволяє зробити висновок про домінування цифрових інструментів у системі публічних комунікацій Дубенської РДА. Показник у 55%, що припадає на соціальні мережі (Facebook та Telegram), свідчить про високий рівень адаптації адміністрації до запитів суспільства на оперативне отримання інформації в умовах воєнного стану.

Частка офіційного вебсайту (20%) вказує на його використання переважно як платформи для оприлюднення нормативно-правових актів та офіційної звітності. Водночас, збереження вагової ролі комунікації через ОМС (15%) та локальні медіа (10%) є стратегічно важливим для забезпечення доступу до інформації мешканців віддалених громад та осіб похилого віку, які можуть мати обмежений доступ до цифрових технологій. Така структура каналів підтверджує перехід до мультимодальної моделі комунікації, де акцент зміщується на швидкість та охоплення аудиторії.

Поряд із цифровими комунікаційними каналами, такими як офіційний вебсайт та сторінки у соціальних мережах, Дубенська районна державна адміністрація

активно використовує традиційні форми взаємодії з громадськістю – включно з друкованими ЗМІ, інформаційними стендами в адміністративних приміщеннях, а також офіційними нарадами та робочими зустрічами. Ці канали зберігають свою значущість насамперед для мешканців старших вікових груп і жителів сільських територій, які можуть мати обмежений доступ до онлайн-ресурсів або віддавати перевагу безпосередній комунікації.

Черговим прикладом використання традиційних каналів є зустріч представників Дубенської РДА з родинами зниклих безвісти захисників України, про яку повідомляли місцеві інформаційні джерела. Згідно з публікацією на сторінці адміністрації у Facebook, така зустріч відбулася з метою забезпечення контактів між родинами та відповідальними службами, надання інформаційної та психологічної підтримки родинам, а також узгодження подальших дій із пошуку зниклих безвісти. Подібні заходи висвітлюються не лише в цифрових мережах, але й у місцевій пресі, що сприяє інформуванню ширшої громади про соціально значущі події та діяльність органу влади

Ще одним практичним прикладом є командно-штабні навчання на Дубенщині, що відображено в новинах на офіційному вебсайті адміністрації. Публікація інформувала про проведення тренувань з підготовки до надзвичайних ситуацій у зимовий період, із залученням представників служб цивільного захисту та комунальних служб, де обговорювалися питання взаємодії, реагування на загрози та забезпечення життєдіяльності територіальних громад. Ці навчання супроводжуються офіційними брифінгами та обміном інформацією, що згодом відображається у друкованих виданнях регіону та на інформаційних стендах у приміщеннях адміністрації, що дозволяє охопити мешканців, котрі не користуються інтернетом. Такий багатогранний підхід гарантує принцип "інформаційної дубльованості", що набуває особливої важливості в ситуаціях можливих блекаутів або перерв у зв'язку. Ключовим елементом цих навчань є відпрацювання алгоритмів оповіщення, починаючи від оперативного сповіщення керівників громад через захищені канали зв'язку і закінчуючи розповсюдженням друкованих інструкцій через старостати. Завдяки цьому, теоретичні плани цивільного захисту

трансформуються у реально діючий механізм координації, де кожен рівень влади має чітке розуміння своєї ролі у підтримці функціонування району в кризових умовах.

У традиційному форматі відбуваються і офіційні наради з головами територіальних громад району, що традиційно проводяться для узгодження управлінських рішень та обміну інформацією між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування.

Такі наради висвітлюються у місцевій пресі та на офіційних ресурсах адміністрації, але часто надалі стають матеріалом для газетних публікацій або оголошень на інформаційних стендах. Цей формат комунікації особливо важливий у період воєнного стану, адже особистий обмін інформацією та обговорення оперативних питань підвищує рівень довіри між громадою і владою, сприяє координації дій у надзвичайних ситуаціях. Ці наради перетворилися з формальних звітів на ефективні платформи для оперативного вирішення актуальних питань безпеки. Впроваджені протоколи швидкого реагування, які формуються за результатами очних зустрічей, допомагають Дубенській РДА координувати зусилля громад у таких сферах, як облаштування укриттів, мобілізаційні заходи та забезпечення енергетичної стійкості. Відкритий характер цих нарад, зокрема через пост-релізи в засобах масової інформації, підкреслює єдність управлінської вертикалі, що справляє позитивний психологічний вплив на населення району.

Наприклад, у Бокіймівській громаді за участі представників Дубенської РДА відбулася координаційна зустріч з родинами зниклих безвісти захисників України, під час якої фахівці адміністрації надали роз'яснення щодо процедур пошуку, документального оформлення та державної підтримки родин загиблих і зниклих безвісти (рисунок 2.5) .



Дубно / Новини / Відбулася зустріч з родинами зниклих безвісти захисників з Демидівської та Боремельської громад

Відбулася зустріч з родинами зниклих безвісти захисників з Демидівської та Боремельської громад

опубліковано 10 грудня 2025 року о 16:41

Представники державних структур зустрілися із рідними зниклих безвісти військовослужбовців 10 грудня в актовій залі Демидівського ліцею. Захід відбувся в межах роботи Регіональної робочої групи Координаційного штабу з питань поводження з військовополоненими у Рівненській області.

У зустрічі взяли участь представники Уповноваженого з питань осіб, зниклих безвісти за особливих обставин у Рівненській області, управління з питань ветеранської політики облдержадміністрації, відділу з питань ветеранської політики райдержадміністрації, спеціалізованого Центру з розшуку осіб, зниклих безвісти за особливих обставин, РТЦК та СП, Пенсійного фонду, Центру зайнятості та громад.

Родинам зниклих безвісти військових розповіли, як діяти у разі зникнення близької людини на війні, які документи слід першочергово зібрати, а також про роботу слідчих, процедури репатріації та особливості законодавства.

Рідні захисників особисто поспілкувалися із фахівцями та отримали відповіді на поставлені запитання.

На Дубенщині з середини вересня такі зустрічі відбувалися щотижня і охопили представників усіх громад району.

Нагадаємо, що родини зниклих безвісти захисників можуть отримати консультації представників спеціалізованого Центру із розшуку осіб, зниклих безвісти за особливих обставин, у Рівному щоп'ятниці з 9 до 13 години у приміщенні Головного управління Національної поліції в Рівненській області (вул. М. Хвильового, буд. 2) під час прийому громадян. Телефон гарячої лінії – (067) 790 28 00.



Рисунок 2.5.

Знімок екрану сайту Дубенської РДА

Ця подія була висвітлена в місцевому онлайн-виданні Дубно. Район як приклад безпосередньої комунікації представників адміністрації з громадянами, що важливо для підтримки довіри та забезпечення соціального діалогу в складні часи [17].

Ще одним прикладом ефективного використання традиційних каналів є проведення командно-штабних тренувань на Дубенщині з підготовки до надзвичайних ситуацій у зимовий період, про що повідомляється на офіційному вебсайті Дубенської РДА (рисунок 2.6).



новина / Новини / Командно-штабне навчання на Дубенщині: підготовка до надзвичайних ситуацій в зимовий період

Командно-штабне навчання на Дубенщині: підготовка до надзвичайних ситуацій в зимовий період

опубліковано 11 грудня 2025 року о 16:50

Дубенська районна військова адміністрація 11 грудня провела командно-штабне навчання з органами управління і силами цивільного захисту району щодо виникнення надзвичайних ситуацій в зимовий період.

Метою навчань була перевірка готовності служб до оперативного реагування на надзвичайні ситуації природного та техногенного характеру, а також налагодження ефективної взаємодії між усіма структурами.

Участь у навчанні взяли керівництво райдержадміністрації, представники громад, спеціалізовані служби та формування цивільного захисту району.

Учасники навчань відпрацювали алгоритми дій у разі виникнення аварій на об'єкті енергетики, а також порушення руху автомобільного транспорту внаслідок ускладнення погодних умов.

До відпрацювання теоретичних та практичних завдань залучались Тараканівська та Острожецька сільські ради. Узгоджено механізми своєчасного інформування населення та надання допомоги постраждалим, зокрема у пунктах незламності.



Рисунок 2.6.

Знімок екрану сайту Дубенської РДА

Такі навчання включають не лише практичну підготовку служб, але й офіційні брифінги та громадські обговорення, що обов'язково інформуються через місцеві медіа та стенди в адміністративних центрах, забезпечуючи широкий доступ до інформації для мешканців району.[31]

Крім того, місцева преса повідомляє про щотижневі зустрічі адміністрації з представниками громад всього району, де обговорюються нагальні питання життєдіяльності, соціального забезпечення та місцевого розвитку. Наприклад, у повідомленні на офіційній сторінці Дубенської РДА зазначено, що такі регулярні

зустрічі з середини вересня охопили представників усіх громад району, що сприяє своєчасному виявленню проблем і виробленню узгоджених рішень з органами місцевого самоврядування. [32] Це також створює додаткову платформу для обміну ідеями та кращого розуміння потреб громад.

Ці приклади з місцевих джерел демонструють, що традиційні форми комунікації, що базуються на особистому контакті та публічних заходах, залишаються важливою частиною інформаційної взаємодії Дубенської РДА з населенням. Особливо в умовах воєнного стану такі канали дозволяють не лише інформувати про поточні рішення й управлінські дії, але й налагоджувати живий діалог, сприяти координації між органами влади та місцевими громадами, а також формувати довіру серед мешканців, які можуть мати обмежений доступ до цифрових платформ. Крім того, вони забезпечують своєчасне реагування на локальні проблеми та сприяють оперативному прийняттю рішень на рівні громади.

Ці методи сприяють побудові міцнішого партнерства між адміністрацією та громадами, заохочуючи активну участь мешканців у процесі ухвалення управлінських рішень. Окрім того, вони допомагають зберігати соціальну згуртованість і стабільність у районі, навіть за умов значної невизначеності.

Таким чином, традиційні комунікаційні канали, попри цифровізацію суспільного дискурсу, залишаються ефективними і необхідними компонентами інформаційної роботи Дубенської районної державної адміністрації. Вони доповнюють сучасні електронні технології, створюючи багаторівневу систему донесення інформації, що дозволяє охопити максимальну кількість мешканців різних соціальних категорій – від активних користувачів цифрових платформ до громадян, які віддають перевагу безпосередньому або традиційному способу отримання новин та управлінських повідомлень. Взаємодія традиційних і цифрових каналів підвищує загальну ефективність комунікаційної стратегії, а також сприяє більшій прозорості в управлінських процесах.

Інформаційна робота у Дубенській РДА реалізується через комплекс інструментів, спрямованих на підвищення прозорості управління та координацію

дій з органами місцевого самоврядування. До основних інструментів належать (Рисунок. 2.6.):

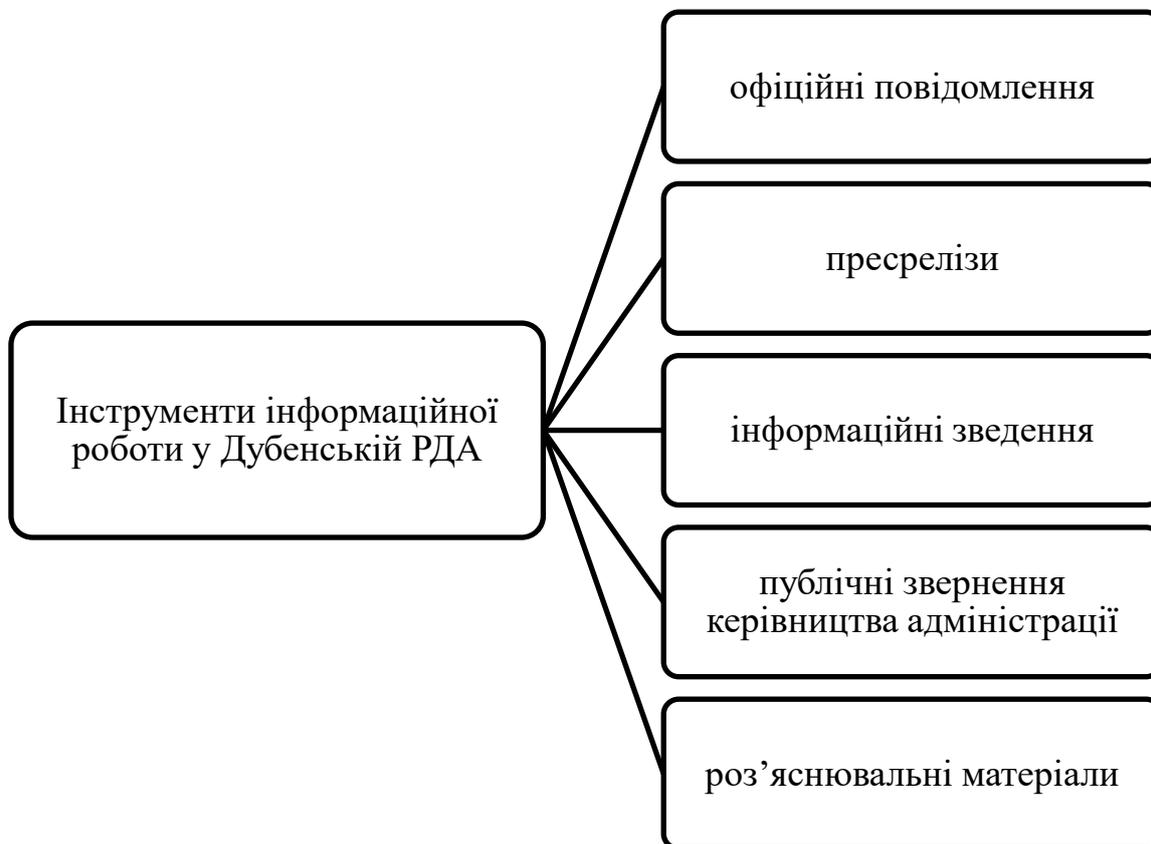


Рисунок 2.7. Інструменти інформаційної роботи у Дубенській РДА

Одним із найбільш поширених інструментів інформаційної діяльності Дубенської РДА є офіційні повідомлення та пресрелізи, що інформують громадськість про проведення нарад, робочих зустрічей, гуманітарних заходів та управлінських рішень. Так, у матеріалах місцевого онлайн-видання «Район.Дубно» неодноразово висвітлювалися зустрічі представників районної державної адміністрації з громадами та соціальними групами населення. Зокрема, у публікації про координаційну зустріч з родинами зниклих безвісти захисників зазначалося, що «під час зустрічі обговорили алгоритм дій для родин, механізми взаємодії з відповідними службами та питання соціальної підтримки». [34] Такі матеріали

виконують не лише інформативну, а й роз'яснювальну функцію, пояснюючи громадянам зміст і значення управлінських дій.

Важливим інструментом інформаційної роботи є також інформаційні зведення та повідомлення про безпекову й соціальну ситуацію в районі, які поширюються через офіційні канали адміністрації та передруковуються або переказуються місцевими медіа. Наприклад, у новинних повідомленнях про проведення командно-штабних навчань на території Дубенського району акцентувалося, що їх метою є «відпрацювання взаємодії органів влади, служб цивільного захисту та громад у разі надзвичайних ситуацій». [32] Такі зведення сприяють формуванню у населення розуміння логіки управлінських рішень і підвищують рівень довіри до дій органів влади в умовах воєнного стану.

Окреме місце в інформаційній діяльності Дубенської РДА займають роз'яснювальні матеріали, спрямовані на пояснення змін у законодавстві, порядку надання соціальних послуг, умов отримання гуманітарної допомоги та особливостей роботи установ у воєнний період. Такі матеріали часто готуються у формі коротких інформаційних довідок або коментарів посадових осіб, які цитуються місцевими медіа. Зокрема, у публікаціях про організацію допомоги внутрішньо переміщеним особам зазначалося, що представники адміністрації «наголошують на важливості координації дій між РДА та громадами для оперативного реагування на потреби переселенців» [34].

Публічні звернення керівництва Дубенської районної державної адміністрації також є важливим інструментом інформаційної роботи. Вони використовуються для донесення ключових меседжів до населення, закликів до відповідальної поведінки та підкреслення єдності дій органів державної влади й місцевого самоврядування. Такі звернення, як правило, цитуються або переказуються у місцевих новинних ресурсах, що підсилює їхній вплив і забезпечує ширше охоплення аудиторії.

Отже, аналіз матеріалів місцевої преси свідчить, що інформаційна робота Дубенської РДА ґрунтується на системному використанні різноманітних інструментів комунікації, які доповнюють один одного. Офіційні повідомлення, пресрелізи, інформаційні зведення, роз'яснювальні матеріали та публічні звернення

керівництва адміністрації не лише інформують населення, а й виконують координаційну та пояснювальну функції, що є особливо важливим для ефективної взаємодії з органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану.

У період воєнного стану в діяльності Дубенської районної державної адміністрації особливого значення набувають кризові комунікації як окремий напрям інформаційної роботи, спрямований на оперативне реагування на загрози безпеці, зниження рівня тривожності населення та запобігання поширенню панічних настроїв. Кризові комунікації передбачають швидке поширення коротких, чітких і виключно перевірених повідомлень, які мають однозначне тлумачення та не допускають двозначності або емоційного нагнітання.

У практиці Дубенської РДА такі комунікації реалізуються через використання стандартизованих форматів повідомлень, що погоджуються з Рівненською обласною військовою адміністрацією та відповідають загальнодержавним рекомендаціям щодо інформаційної безпеки. Як правило, ці повідомлення мають уніфіковану структуру, що включає чітке зазначення події або ситуації, стислий опис необхідних дій для населення та посилання на офіційне джерело інформації. Наприклад, у повідомленнях щодо безпекової ситуації наголошується на необхідності дотримання правил цивільного захисту, уникнення поширення неперевірених даних та орієнтації виключно на офіційні ресурси органів влади [32].

Стандартизація кризових повідомлень дозволяє сформувати єдиний інформаційний простір на рівні області та району, у межах якого всі органи влади транслюють узгоджені меседжі. У повідомленнях Дубенської РДА простежується чітке дотримання рекомендацій обласної військової адміністрації щодо формулювання текстів без деталізації, яка може зашкодити безпеці або бути використана в інформаційно-психологічних операціях. Як зазначається в методичних роз'ясненнях обласної військової адміністрації, «публічні повідомлення в умовах воєнного стану мають бути лаконічними, фактичними та не містити оціночних суджень» [37].

Важливу роль у кризових комунікаціях відіграють також інформаційні повідомлення, що поширюються спільно з підрозділами Державної служби України

з надзвичайних ситуацій. У матеріалах, опублікованих на офіційних ресурсах, неодноразово підкреслюється, що головною метою таких повідомлень є не лише інформування, а й формування алгоритмів поведінки населення в умовах загрози. Зокрема, у роз'ясненнях ДСНС наголошується: «Своєчасне отримання офіційної інформації та чітке виконання рекомендацій рятувальних служб зменшує ризики для життя і здоров'я громадян». [30]

Таким чином, кризові комунікації в інформаційній роботі Дубенської районної державної адміністрації виконують стабілізаційну та превентивну функції. Використання стандартизованих, погоджених з обласною військовою адміністрацією форматів повідомлень сприяє уніфікації інформаційного простору, підвищує рівень довіри до офіційних джерел та істотно зменшує ризики виникнення інформаційної паніки серед населення. У контексті взаємодії з органами місцевого самоврядування такі комунікації забезпечують узгодженість дій та єдине розуміння ситуації всіма суб'єктами публічного управління на території Дубенського району.

Одним із ефективних інструментів комунікаційної взаємодії Дубенської районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування та громадськістю є проведення міжінституційних робочих нарад і координаційних зустрічей. Ці заходи слугують платформою для обміну інформацією між виконавчими органами влади й представниками територіальних громад, узгодження управлінських рішень, а також вироблення спільних підходів до реагування на виклики, зокрема у сфері гуманітарної допомоги, соціального забезпечення та життєдіяльності громад в умовах воєнного стану.

Зокрема, у грудні 2025 року у Дубенській РДА відбулася нарада щодо передачі повноважень служб у справах дітей на рівень територіальних громад та забезпечення захисту прав дітей, під час якої обговорювалися питання взаємодії районної влади з представниками громад щодо передачі функцій із соціального супроводу дітей і сімей, а також механізми координації цієї роботи в умовах адміністративно-територіальної реформи та воєнних викликів. За повідомленням Дубно. Район, під час наради учасники наголошували на важливості ефективної

комунікації між районною державною адміністрацією та територіальними громадами для належного надання соціальних послуг населенню. [34]

У Дубенській районній адміністрації також проводилися оперативні наради з питань цивільного захисту та евакуації населення, участь у яких брали відповідальні працівники служб та органів місцевого самоврядування. За даними офіційної сторінки адміністрації у соціальних мережах, на таких нарадах обговорювалися плани дій та організаційні заходи для забезпечення безпеки мешканців Дубенського району у разі загострення ситуації та координації дій між різними структурами виконавчої влади і громадами [32].

Крім того, у соціальних мережах адміністрації зазначалось, що з середини вересня 2025 року серія щотижневих зустрічей охопила представників усіх громад району, підкреслюючи регулярність і системність міжінституційних консультацій між РДА та органами місцевого самоврядування. Ці зустрічі були спрямовані на обговорення ситуації навколо родин зниклих безвісти, гуманітарних аспектів та інших соціальних викликів, з якими стикаються громади під час воєнного стану [32].

Наведені приклади показують, що міжінституційні робочі наради і координаційні зустрічі є важливими комунікаційними майданчиками, які не лише сприяють обміну інформацією, але й дозволяють сформувати спільні механізми реагування на нагальні проблеми, адаптувати управлінські рішення до реальних потреб громад та зміцнювати партнерство між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування. Такий формат взаємодії має особливе значення в умовах воєнного стану, коли оперативність, узгодженість і спільна відповідальність за життєдіяльність громад стають критично важливими.

Інформаційна політика Дубенської районної державної адміністрації у воєнний період ґрунтується на формуванні стабільних і зрозумілих наративів, спрямованих на підтримку суспільної згуртованості та довіри до органів влади. Аналіз матеріалів офіційного вебсайту Дубенської РДА, її сторінок у соціальних мережах, а також публікацій місцевої преси свідчить, що ці наративи є узгодженими з комунікаційною політикою Рівненської обласної військової адміністрації та загальнодержавними підходами до кризових комунікацій.

Одним із провідних є наратив безпеки та відповідальної поведінки, який домінує в офіційних повідомленнях адміністрації. У публікаціях Дубенської РДА регулярно наголошується на необхідності дотримання правил цивільного захисту, реагування на сигнали повітряної тривоги та орієнтації виключно на офіційні джерела інформації. Зокрема, в інформаційних повідомленнях адміністрації використовується формулювання: «закликаємо мешканців району зберігати спокій та неухильно дотримуватися правил безпеки».[32] Подібні меседжі мають заспокійливий характер і спрямовані на недопущення панічних настроїв, що є ключовим завданням кризових комунікацій у воєнний період.

Другим важливим наративом є наратив єдності влади та громад, який акцентує увагу на спільній відповідальності районної державної адміністрації, органів місцевого самоврядування та мешканців громад за забезпечення стійкості району. У матеріалах місцевого онлайн-видання «Район.Дубно» неодноразово підкреслювалося, що під час робочих зустрічей і нарад «представники РДА та громад обговорювали спільні кроки для вирішення нагальних проблем воєнного часу».[34] Через цей наратив формується уявлення про партнерський характер взаємодії між різними рівнями влади та про консолідацію зусиль у складних умовах.

Значне місце в інформаційній політиці Дубенської РДА посідає наратив підтримки та турботи про населення, насамперед соціально вразливі групи – внутрішньо переміщених осіб, родини військовослужбовців, родини зниклих безвісти та загиблих захисників України. У повідомленнях про координаційні зустрічі з родинами зниклих безвісти наголошувалося, що «влада на місцях має бути максимально відкритою до потреб таких родин і забезпечувати постійний зв'язок з ними».[32] Цей наратив сприяє формуванню образу адміністрації як інституції, орієнтованої на людину та її потреби, а не лише на виконання формальних управлінських функцій. Подібні методи допомагають посилити довіру громадян до органів влади, а також створюють умови для активнішого залучення населення до життя громади. Водночас це підкреслює відповідальність адміністрації перед суспільством та її здатність швидко реагувати на запити мешканців району. Окремо варто виокремити наратив безперервності управління та керованості ситуації, який

простежується у звітах, пресрелізах і публічних зверненнях керівництва Дубенської РДА. У матеріалах офіційного сайту адміністрації підкреслюється, що навіть в умовах воєнного стану «органи виконавчої влади та місцевого самоврядування продовжують виконувати свої повноваження і забезпечувати життєдіяльність громад».[32] Такий наратив знижує рівень невизначеності в суспільстві та підтримує довіру громадян до інституцій публічної влади.

Таблиця 2 .1.

Ключові наративи інформаційної роботи у Дубенській РДА

Ключовий наратив	Зміст наративу	Основна мета	Канали та інструменти комунікації	Приклад з матеріалів преси
Наратив безпеки та відповідальної поведінки	Акцент на дотриманні правил цивільного захисту, реагуванні на повітряні тривоги, орієнтації на офіційні джерела інформації.	Запобігання паніці, зниження рівня тривожності населення.	Офіційний сайт РДА, Facebook, Telegram, інформаційні повідомлення .	Повідомлення із закликом «зберігати спокій та дотримуватися правил безпеки» (Facebook Дубенської РДА).
Наратив єдності влади та громад	Підкреслення спільної відповідальності	Консолідація зусиль для	Робочі наради, координаційні	Публікації про спільні наради РДА з

	і РДА, органів місцевого самоврядування та громадян.	реагування на виклики воєнного часу.	і зустрічі, матеріали місцевої преси.	громадами (Район.Дубно).
Наратив підтримки та турботи про населення	Фокус на допомозі ВПО, родинам військових, зниклих безвісти та соціально вразливим групам.	Формування довіри до влади та соціальної стабільності.	Зустрічі з громадянами, пресрелізи, публічні звернення.	Матеріали про зустрічі з родинами зниклих безвісти (Район.Дубно).
Наратив безперервності управління	Демонстрація стабільної роботи органів влади в умовах воєнного стану.	Підтримка впевненості громадян у керуванні ситуації.	Офіційні звіти, новини на сайті РДА, звернення керівництва.	Новини про функціонування установ та служб у воєнний час (сайт Дубенської РДА).

Таким чином, організація інформаційної роботи у Дубенській районній державній адміністрації в умовах воєнного стану характеризується використанням багатоканальної комунікації, поєднанням традиційних і цифрових інструментів та чітко вибудованою системою ключових наративів. Це створює підґрунтя для

ефективної комунікаційної взаємодії між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування, що є необхідною умовою стабільного функціонування територіальних громад у кризовий період.

2.2. Аналіз досвіду комунікаційної взаємодії Дубенської РДА з ОМС

Досвід комунікаційної взаємодії Дубенської районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану формується насамперед як практика координації управлінських дій між районним і базовим рівнями влади. Така взаємодія має прикладний характер і спрямована на спільне реагування на виклики, пов'язані з безпековою ситуацією, гуманітарними потребами населення та забезпеченням життєдіяльності територіальних громад.

Взаємодія між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування здійснюється в межах визначеної управлінської логіки, за якої кожен рівень влади виконує притаманні йому функції у спільному процесі ухвалення та реалізації рішень. Районна державна адміністрація у цій системі виступає як координаційний центр, відповідальний за узгодження управлінських підходів, акумулювання інформації від територіальних громад, її узагальнення та подальше спрямування на обласний рівень виконавчої влади. Така роль дозволяє забезпечити вертикальну узгодженість управлінських дій і формування єдиного бачення пріоритетів розвитку та реагування на виклики воєнного часу в межах усього району.

Органи місцевого самоврядування, у свою чергу, виконують функцію безпосередніх реалізаторів управлінських рішень на рівні територіальних громад. Саме вони адаптують загальні рекомендації та рішення, доведені районною державною адміністрацією, до конкретних соціально-економічних, демографічних та інфраструктурних умов громади. Такий підхід дозволяє враховувати локальну специфіку, реальні потреби населення та наявні ресурси, не порушуючи при цьому загальної узгодженості управлінських дій у межах Дубенського району.

Інституційна впорядкованість комунікаційної взаємодії проявляється також у сталій практиці регулярних робочих контактів між районним керівництвом та керівниками територіальних громад, у межах яких уточнюються завдання, обговорюються поточні потреби та коригуються дії відповідно до змін зовнішніх умов. Така модель взаємодії дозволяє зберігати керованість процесів публічного управління, уникати дублювання функцій і забезпечувати узгоджене функціонування районного та місцевого рівнів влади в умовах воєнного стану.

Інституційну впорядкованість взаємодії між районним та базовим рівнями влади відображено на рисунку 2.8.



Рисунок 2.8. Схема інституційної комунікаційної взаємодії Дубенської РДА та ОМС

У практиці комунікаційної взаємодії Дубенської районної державної адміністрації одним із ключових напрямів є узгодження управлінських рішень

органів місцевого самоврядування, які мають значний вплив на життєдіяльність громад і потребують наступної координації для своєчасної імплементації. Так, Рішення 100-ї сесії Дубенської міської ради від 11 липня 2025 року містить низку управлінських актів, що стосуються як соціально-економічної, так і безпекової сфер. До них належать:

- Про внесення змін до бюджету Дубенської міської територіальної громади на 2025 рік» (№4606), яке передбачає перерозподіл коштів для фінансування першочергових потреб громади, у тому числі на соціальні виплати та підтримку закладів комунальної інфраструктури;

- Про участь у національному проекті «Пліч-о-пліч: згуртовані громади» (№4607), що спрямоване на укладання партнерських меморандумів із іншими громадами задля зміцнення взаємодії в умовах воєнної агресії;

- Про внесення змін до рішення щодо фінансової підтримки військових частин Збройних Сил України (№4613), що безпосередньо пов'язано з оборонною складовою життєдіяльності громади та вимагає координації з районним рівнем у питаннях підтримки мобілізаційних заходів і ресурсного забезпечення.

Такі рішення, оприлюднені у реєстрі рішень міської ради, зазвичай доводяться до відома Дубенської районної державної адміністрації для подальшого узгодження, оскільки вони можуть передбачати перерозподіл бюджетних коштів у межах району, залучення додаткових ресурсів, а також координацію гуманітарних та безпекових заходів у громадах району. Ця практика погодження здійснюється в межах чинного законодавства про місцеве самоврядування та бюджетний процес, і вона має адміністративно-організаційний характер, оскільки РДА виступає як рівень, який забезпечує узгодженість і відповідність рішень місцевого рівня загальнодержавним і обласним підходам.

Окремою складовою є рішення щодо затвердження комплексних програм розвитку громади та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Так, Рішення 107-ї сесії Дубенської міської ради від 14 листопада 2025 року включає ухвалу про затвердження Комплексної Програми підтримки внутрішньо переміщених та/або евакуйованих осіб у Дубенській міській територіальній громаді на 2026-2028 роки

(№4859). Це рішення безпосередньо стосується соціально-гуманітарної політики на місцевому рівні та є предметом узгодження з районною адміністрацією для того, щоб такі програми були синхронізовані з районними та обласними стратегіями підтримки ВПО й узгодженні з умовами воєнного стану.

Узгодження таких рішень відбувається шляхом:

- 1) доведення копій рішень до апарату РДА (електронною чи паперовою формою);
- 2) розгляду на міжінституційних нарадах (де участь беруть представники ОМС і РДА);
- 3) вироблення спільних рекомендацій або адаптацій для реалізації на місцях під керівництвом районних служб.

Цей механізм дозволяє забезпечити єдину управлінську політику в межах Дубенського району, уникати дублювання чи протиріч між рішеннями різних рівнів влади та створювати умови для ефективної реалізації завдань, визначених як органами місцевого самоврядування, так і районною державною адміністрацією в умовах воєнного стану.

Управлінські документи, ухвалені ОМС, у подальшому узгоджуються з районною адміністрацією: наприклад, рішення про зміни до бюджету чи соціальних програм доводяться до відома райдержадміністрації для координації ресурсного забезпечення та підтримки реалізації у межах району. Це сприяє формуванню єдиного підходу до управлінських рішень на всіх рівнях, уникненню дублювання функцій та забезпечує узгодження дій у масштабах Дубенського району.

Крім того, у своїх інформаційних повідомленнях Дубенська РДА і органи місцевого самоврядування неодноразово висвітлюють випадки спільної участі у заходах, що потребують узгодження на міжрівневому рівні. Так, на офіційній сторінці Дубенської районної державної адміністрації у Facebook є повідомлення про те, що громада Дубенщини отримала шкільний автобус за сприяння обласної та районної влади разом з органами місцевого самоврядування, що є прикладом реалізації міжрівнево узгодженого рішення щодо соціальної підтримки населених пунктів [32].

Важливою складовою досвіду комунікаційної взаємодії Дубенської районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування є координація дій у соціально-гуманітарній сфері, що особливо актуалізувалася в умовах воєнного стану. Йдеться насамперед про організацію розміщення внутрішньо переміщених осіб, забезпечення гуманітарною допомогою, а також соціальний супровід вразливих категорій населення, зокрема родин військовослужбовців, осіб похилого віку та сімей, які опинилися у складних життєвих обставинах.

У межах цієї взаємодії Дубенська районна державна адміністрація виконує координаційну та узагальнювальну функцію, акумулюючи інформацію від територіальних громад щодо наявних потреб і ресурсів. Так, у повідомленнях місцевого онлайн-видання «Район.Дубно» неодноразово зазначалося, що питання розміщення внутрішньо переміщених осіб та забезпечення їх базових потреб обговорювалися на координаційних нарадах за участю представників РДА та органів місцевого самоврядування. У матеріалах наголошувалося, що районна влада узагальнює інформацію від громад для подальшої взаємодії з обласними структурами та залучення додаткових ресурсів.[34]

Прикладом такої координації є організація гуманітарної допомоги, яка здійснюється на основі зібраних від територіальних громад даних про потреби населення. На офіційному сайті Дубенської районної державної адміністрації та її сторінці у соціальних мережах регулярно публікується інформація про передачу гуманітарних вантажів громадам району, при цьому підкреслюється, що розподіл допомоги відбувається «з урахуванням поданих громадами заявок та актуальних потреб».[32] Такий підхід демонструє узгодженість дій між районним рівнем і органами місцевого самоврядування.

Водночас безпосередня практична реалізація соціально-гуманітарних заходів покладається на органи місцевого самоврядування територіальних громад. Саме громади забезпечують прийом і розміщення внутрішньо переміщених осіб, організовують роботу пунктів видачі гуманітарної допомоги, соціальний супровід та взаємодію з місцевими волонтерськими ініціативами. У публікаціях місцевої преси

зазначається, що органи місцевого самоврядування «безпосередньо працюють з людьми на місцях, координуючи допомогу та соціальні послуги» [19].

Окремим напрямом комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування є взаємоузгодження дій у сфері цивільного захисту та безпеки населення, що в умовах воєнного стану набуває пріоритетного значення. Аналіз матеріалів офіційного сайту Дубенської РДА, її інформаційних повідомлень у соціальних мережах, а також публікацій місцевої преси свідчить, що саме районний рівень виступає основним координатором безпекових комунікацій для територіальних громад району.

У практиці Дубенського району це реалізується через доведення до органів місцевого самоврядування узгоджених алгоритмів дій у разі виникнення загроз, рекомендацій щодо інформування населення та стандартизованих повідомлень, погоджених з обласною військовою адміністрацією і відповідними службами цивільного захисту. Зокрема, в офіційних повідомленнях Дубенської РДА наголошується на необхідності дотримання єдиних підходів до інформування громадян під час повітряних тривог, надзвичайних ситуацій або змін у роботі об'єктів критичної інфраструктури.[32]

Важливим елементом такої взаємодії є проведення робочих нарад і консультацій за участю представників районної державної адміністрації, органів місцевого самоврядування та служб цивільного захисту. У матеріалах місцевого онлайн-видання «Район.Дубно» повідомлялося про наради, під час яких обговорювалися питання підготовки громад до можливих надзвичайних ситуацій, уточнювалися плани евакуації та порядок дій у разі загострення безпекової ситуації. У публікаціях зазначалося, що такі зустрічі спрямовані на «узгодження дій усіх відповідальних структур і недопущення неузгоджених рішень на місцях». [34]

У межах цієї моделі взаємодії чітко простежується розподіл ролей між рівнями влади. Дубенська районна державна адміністрація забезпечує координацію інформаційних потоків, узгодженість змісту повідомлень і їх відповідність рекомендаціям обласного та державного рівнів. Органи місцевого самоврядування, у свою чергу, відповідають за адаптацію цих повідомлень до умов конкретних громад,

донесення інформації до населення через місцеві канали комунікації та практичну організацію заходів цивільного захисту. У повідомленнях органів місцевого самоврядування підкреслюється, що саме громади «забезпечують виконання рекомендацій і організують роботу на місцях відповідно до локальних умов».

Досвід комунікаційної взаємодії також охоплює регулярний обмін інформацією між керівництвом РДА та керівниками територіальних громад у форматі робочих зустрічей і консультацій. У межах таких контактів обговорюються актуальні питання функціонування громад, уточнюються потреби та погоджуються спільні підходи до реалізації управлінських рішень. Цей формат сприяє підтриманню постійного діалогу між рівнями влади та формуванню партнерських відносин.

Таблиця 2.2.

Досвід комунікаційної взаємодії Дубенської РДА з ОМС

Період / контекст	Аспект комунікаційної взаємодії	Прийняті документи / рішення	Зміст і роль РДА та ОМС
2022 р. – початок воєнного стану	Кризові та безпекові комунікації	Повідомлення РДА про алгоритми дій під час повітряних тривог; рекомендації ОВА	РДА координує узгоджені повідомлення та доводить алгоритми дій; ОМС інформують населення та організують виконання на місцях
2022– 2023 рр.	Соціально -гуманітарна координація	Рішення громад щодо розміщення	РДА узагальнює потреби громад і взаємодіє з обласним

		ВПО; повідомлення про гуманітарну допомогу	рівнем; ОМС забезпечують ВПО та розподіл допомоги
2023– 2024 рр.	Узгоджен ня бюджетних рішень	Рішення сесій міських і сільських рад про зміни до місцевих бюджетів	ОМС ухвалюють рішення про перерозподіл коштів; РДА координує підходи та інформує обласний рівень
2024– 2025 рр.	Реалізація соціальних і цільових програм	Програми соціально- економічного розвитку, підтримки ВПО, допомоги військовим	РДА забезпечує узгодженість програм із регіональною політикою; ОМС реалізують заходи на території громад
2025 р. – дотепер	Інституці йна координація та міжрівнева взаємодія	Рішення Дубенської міської ради (100-та, 107-ма сесії); робочі наради	РДА виступає координаційним центром; ОМС адаптують і впроваджують рішення з урахуванням локальної специфіки

Таким чином, аналіз досвіду комунікаційної взаємодії Дубенської районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування засвідчує, що вона

вибудовується як практика координації, узгодження та взаємного інформування, спрямована на забезпечення стабільного функціонування територіальних громад у складних умовах воєнного стану. Саме цей накопичений досвід створює основу для подальшого вдосконалення механізмів комунікаційної взаємодії, що стане предметом аналізу наступного розділу дослідження.

Комунікаційна взаємодія між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування району здійснюється у форматі постійного обміну інформацією, погодження управлінських рішень та спільного реагування на кризові ситуації. В умовах воєнного стану така взаємодія стала більш централізованою та регламентованою.

Основною формою комунікації між РДА та ОМС є службове листування, проведення нарад (онлайн та офлайн), оперативні повідомлення через месенджери, а також спільна участь у координаційних штабах. Це дозволяє забезпечити узгодженість дій та уникнути дублювання функцій.

Позитивним аспектом комунікаційної взаємодії є налагодження оперативного зворотного зв'язку, що дозволяє органам місцевого самоврядування швидко інформувати РДА про проблеми на місцях та отримувати необхідні роз'яснення. Водночас взаємодія має переважно вертикальний характер, що обумовлено необхідністю швидкого прийняття рішень у кризових умовах.

Разом із тим, аналіз практики комунікаційної взаємодії свідчить про наявність певних обмежень, пов'язаних із нерівномірним рівнем цифрової спроможності громад, кадровими ресурсами та перевантаженням інформаційних каналів. Це ускладнює своєчасне опрацювання інформації та потребує подальшого вдосконалення механізмів координації.

Підсумовуючи результати аналізу досвіду взаємодії в Дубенському районі, можна виділити кілька важливих бар'єрів, які наразі обмежують ефективність публічної комунікації та потребують структурного вирішення в рамках покращення управлінських механізмів:

1. Технологічний розрив, що проявляється у нерівномірному рівні цифровізації та обмеженому доступі до сучасних засобів зв'язку в деяких

віддалених територіальних громадах району. Це створює загрозу інформаційної ізоляції та може призводити до затримок у передачі життєво важливих даних.;

2. Кадровий дефіцит та надмірне навантаження — у багатьох органах місцевого самоврядування відсутні профільні спеціалісти з комунікацій, такі як пресекретарі чи SMM-фахівці. Через це функції з інформування перекладаються на співробітників загальних відділів, що стає для них додатковим обов'язком;

3. Безпекові обмеження та вимоги офіційності — суворе дотримання режиму секретності в умовах війни нерідко стає причиною надмірної формалізації інформації, що може зробити її менш зрозумілою для пересічного жителя громади;

4. Інформаційний шум і дезінформація, що активно поширюються у неофіційних повідомленнях через стихійні групи у Viber та Telegram-канали, ставлять перед фахівцями РДА та ОМС завдання постійного моніторингу медіапростору. Це необхідно для спростування чуток і перевірки достовірності фактів;

5. Перевантаження каналів зв'язку, що виникає через одночасне застосування численних інструментів (таких як пошта, месенджери, наради) без визначення чіткої пріоритетності повідомлень, часто ускладнює оперативне реагування на менш важливі запити;

Таким чином, комунікаційна взаємодія між Дубенською РДА та органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є функціональною, проте потребує системного вдосконалення, що зумовлює необхідність детальної ідентифікації проблем і викликів.

2.3. Ідентифікація проблем та викликів у комунікаційній співпраці РДА та ОМС

Попри сформовану систему комунікаційної взаємодії та наявний практичний досвід координації дій між Дубенською районною державною адміністрацією й органами місцевого самоврядування, у процесі співпраці в умовах воєнного стану виявляється

низка проблем і викликів, що ускладнюють ефективність комунікацій та потребують подальшого вдосконалення управлінських механізмів.

Однією з ключових проблем є високе інформаційне навантаження на органи публічної влади, спричинене необхідністю оперативного реагування на безпекові загрози, часті зміни нормативно-правових актів і постійне оновлення управлінських рішень. У таких умовах комунікаційні процеси між РДА та органами місцевого самоврядування набувають інтенсивного характеру, що ускладнює своєчасну обробку інформації, її систематизацію та доведення до виконавців на місцях. Особливо гостро ця проблема проявляється в малих територіальних громадах, де кадрові ресурси обмежені, а функції комунікації часто поєднуються з іншими управлінськими обов'язками.

Суттєвим викликом є також нерівномірність інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у межах Дубенського району. Рівень організаційної підготовки, кадрового забезпечення та технічних можливостей громад суттєво відрізняється, що впливає на якість сприйняття та реалізації управлінських рішень, доведених районною державною адміністрацією. У результаті одні громади здатні швидко адаптувати інформацію та організувати її практичне впровадження, тоді як інші потребують додаткових роз'яснень і супроводу.

Окремою проблемою комунікаційної взаємодії є відсутність єдиних стандартизованих процедур внутрішньої міжінституційної комунікації між РДА та органами місцевого самоврядування. Хоча в кризових ситуаціях використовуються погоджені формати повідомлень, у повсякденній управлінській діяльності комунікація часто має ситуативний характер і залежить від конкретних посадових осіб. Це може призводити до різного трактування управлінських рішень або до дублювання інформаційних потоків.

Викликом для ефективної співпраці залишається і поєднання формальної та неформальної комунікації. З одного боку, формальні канали забезпечують правову визначеність і фіксацію управлінських рішень, з іншого – неформальні контакти дозволяють оперативно вирішувати поточні питання. В умовах воєнного стану

перевага часто надається швидким неформальним комунікаціям, що, однак, ускладнює

рішень і наявні проблеми здійснюється нерегулярно. Це ускладнює коригування управлінських дій і знижує адаптивність комунікаційної системи.

Додатковим викликом у комунікаційній співпраці є фактор суспільної напруги та психологічного навантаження, зумовленого тривалим воєнним станом. Підвищений рівень тривожності населення, очікування швидких рішень і необхідність постійного інформування громад створюють додатковий тиск на органи публічної влади, що впливає на якість комунікацій та потребує особливої уваги до змісту й форми управлінських повідомлень.

Для систематизації проблем та викликів комунікаційної співпраці між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування доцільно застосувати SWOT-аналіз, результати якого подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз комунікаційної співпраці Дубенської РДА та органів місцевого самоврядування

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність сформованої системи вертикальної комунікації між РДА та ОМС • Інституційна впорядкованість розподілу ролей між рівнями влади • Регулярні координаційні наради та робочі зустрічі • Узгоджені кризові та безпекові повідомлення • Досвід координації соціально- 	<ul style="list-style-type: none"> • Нерівномірна інституційна спроможність територіальних громад • Високе інформаційне навантаження на посадових осіб • Відсутність уніфікованих стандартів повсякденної комунікації • Обмежені ресурси малих громад для якісної комунікації • Залежність ефективності

гуманітарних заходів у воєнний час	комунікації від людського фактору
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
<ul style="list-style-type: none"> • Запровадження єдиних комунікаційних стандартів для РДА та ОМС • Розширення цифрових інструментів взаємодії • Підвищення кваліфікації посадових осіб у сфері кризових комунікацій • Посилення міжмуніципальної співпраці • Використання досвіду воєнного часу для реформування комунікацій 	<ul style="list-style-type: none"> • Тривале навантаження через воєнний стан • Зростання суспільної напруги та недовіри • Ризики дезінформації та інформаційних атак • Кадрові втрати та професійне вигорання • Можливі зміни нормативно-правового середовища

Результати SWOT-аналізу комунікаційної співпраці Дубенської районної державної адміністрації та органів місцевого самоврядування дозволяють комплексно оцінити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на характер і якість цієї взаємодії в умовах воєнного стану. Аналіз засвідчує, що наявні сильні сторони створюють базу для стабільного функціонування комунікаційної системи, водночас виявлені слабкі сторони й загрози актуалізують потребу в її подальшому вдосконаленні.

До ключових сильних сторін комунікаційної співпраці належить сформована система вертикальної взаємодії між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування. Вона забезпечує регулярне доведення управлінських рішень, рекомендацій і алгоритмів дій від районного рівня до

територіальних громад, що особливо важливо в умовах воєнного стану. Інституційна впорядкованість розподілу ролей між рівнями влади дозволяє уникати управлінської фрагментарності та сприяє збереженню єдиного підходу до реагування на безпекові, соціальні та гуманітарні виклики. Важливим елементом сильних сторін є також практика проведення регулярних координаційних нарад і робочих зустрічей, які створюють простір для узгодження позицій, обміну інформацією та підтримання постійного діалогу між РДА та громадами. Окремо слід відзначити досвід використання узгоджених кризових повідомлень і стандартних інформаційних форматів, що сприяє зменшенню ризиків інформаційної паніки та підвищенню довіри населення до офіційних джерел.

Водночас SWOT-аналіз виявляє низку слабких сторін у комунікаційній співпраці, які обмежують її потенціал. Однією з них є нерівномірна інституційна спроможність територіальних громад, що проявляється у відмінностях кадрового забезпечення, управлінського досвіду та технічних можливостей. Це впливає на швидкість і якість сприйняття інформації, а також на здатність громад ефективно реалізовувати узгоджені рішення. Додатковою слабкою стороною є високе інформаційне навантаження на посадових осіб РДА та органів місцевого самоврядування, спричинене постійною необхідністю оперативного реагування та оновлення управлінських повідомлень. У таких умовах комунікація часто залежить від людського фактору, що підвищує ризики помилок і втрати інформації. Крім того, відсутність уніфікованих стандартів повсякденної міжінституційної комунікації призводить до ситуативності окремих комунікаційних процесів і різного трактування управлінських рішень.

Аналіз можливостей свідчить, що досвід воєнного часу створює передумови для якісного оновлення комунікаційної системи між РДА та органами місцевого самоврядування. Зокрема, існує потенціал для запровадження єдиних комунікаційних стандартів і протоколів взаємодії, які б регламентували як кризові, так і повсякденні управлінські комунікації. Перспективним напрямом є також розширення використання цифрових інструментів для обміну інформацією та координації дій, що дозволить підвищити оперативність і зменшити навантаження

на посадових осіб. Важливою можливістю є підвищення кваліфікації працівників РДА та органів місцевого самоврядування у сфері кризових і стратегічних комунікацій, а також розвиток міжмуніципальної співпраці як додаткового каналу горизонтальної взаємодії. Накопичений досвід реагування на виклики воєнного стану може бути використаний як основа для подальшого реформування комунікаційних механізмів у післявоєнний період.

Разом із тим SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати низку зовнішніх загроз, які можуть негативно впливати на комунікаційну співпрацю між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування. Насамперед ідеться про тривале навантаження, пов'язане з воєнним станом, що посилює ризики професійного вигорання посадових осіб і знижує стійкість комунікаційної системи. Зростання суспільної напруги та недовіри до інституцій публічної влади ускладнює процес донесення управлінських рішень і підвищує вимоги до якості комунікацій. Додатковими загрозами є ризики дезінформації та інформаційних атак, а також можливі зміни нормативно-правового середовища, які потребують швидкої адаптації комунікаційних процесів.

Таким чином, сукупний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей та загроз засвідчує, що комунікаційна співпраця між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування має значний потенціал розвитку, але потребує системного вдосконалення. Виявлені проблеми та виклики не нівелюють наявного позитивного досвіду, а навпаки – окреслюють напрями, на яких доцільно зосередити управлінські зусилля в подальшому. Саме ці аспекти становлять основу для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів комунікаційної взаємодії, що буде предметом розгляду наступного розділу магістерської роботи.

За результатами аналізу досвіду комунікаційної взаємодії з'ясовано, що взаємодія між Дубенською РДА та органами місцевого самоврядування вибудовується як системна практика координації управлінських рішень, узгодження дій і взаємного інформування. Вона реалізується через поєднання формальних і неформальних каналів комунікації, регулярні робочі зустрічі, координаційні наради,

обмін інформацією щодо безпекових, гуманітарних, бюджетних і соціальних питань. Така модель взаємодії дозволяє забезпечувати безперервність управління, оперативне реагування на кризові ситуації та адаптацію управлінських рішень до локальних умов територіальних громад.

Проте результати підрозділу 2.3 засвідчують наявність низки проблем і викликів, які доцільно згрупувати за кількома ключовими напрямками.

По-перше, організаційно-інституційні проблеми пов'язані з нерівномірною інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування в межах району. Відмінності у кадровому забезпеченні, рівні управлінської підготовки та технічних можливостях громад зумовлюють неоднакову якість сприйняття, інтерпретації та реалізації управлінських рішень, що надходять від районного рівня.

По-друге, суттєвим викликом є інформаційно-комунікаційне навантаження, спричинене інтенсивністю управлінських процесів у період воєнного стану. Часті зміни нормативно-правового регулювання, необхідність оперативного реагування на безпекові загрози та постійне оновлення управлінських рішень ускладнюють систематизацію інформації та її своєчасне доведення до виконавців, особливо в малих громадах.

По-третє, проблеми процесуального характеру проявляються у відсутності уніфікованих стандартів повсякденної комунікації між РДА та ОМС, а також у переважанні односторонніх інформаційних потоків. Обмеженість системного зворотного зв'язку знижує адаптивність комунікаційної системи та ускладнює коригування управлінських дій з урахуванням реальних потреб громад.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна стверджувати, що комунікаційна взаємодія між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування має сформовану практичну основу та значний адаптаційний потенціал, однак потребує подальшого вдосконалення з урахуванням виявлених проблем і викликів. Пріоритетними напрямками розвитку є формування інтегрованих систем обміну даними, гармонізація використання класичних та сучасних цифрових каналів комунікації, а також посилення професійної компетентності фахівців, які здійснюють інформаційну діяльність. Це зумовлює

доцільність розроблення конкретних напрямів і механізмів підвищення ефективності комунікацій, що стане предметом дослідження у третьому розділі роботи.

Впровадження таких заходів спонукає підвищенню узгодженості управлінських дій, оперативності реагування на виклики, зміцненню довіри населення та формуванню стійкого інформаційного простору на рівні району.

ПРОБЛЕМИ Й РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ МІЖ ДУБЕНСЬКОЮ РДА ТА ОМС ПІД ЧАС ВОЄНОГО СТАНУ

3.1. Шляхи удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською РДА та громадами району

Аналіз досвіду комунікаційної взаємодії Дубенської районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування, а також результати SWOT-аналізу засвідчили наявність як сформованої управлінської практики координації, так і низки проблем та викликів, що потребують системного реагування. Удосконалення комунікаційної взаємодії між районним та базовим рівнями влади в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на поєднанні інституційних, організаційних та інформаційних заходів, спрямованих на підвищення узгодженості управлінських рішень і стійкості комунікаційної системи загалом, що відображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1. Шляхи удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською РДА та громадами району

Одним із першочергових і системоутворювальних напрямів удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування є запровадження уніфікованих комунікаційних стандартів міжінституційної взаємодії. Проведений у розділі 2 аналіз засвідчив, що за відсутності чітко визначених регламентів повсякденної комунікації обмін інформацією між районним і базовим рівнями влади часто має ситуативний характер і значною мірою залежить від особистих управлінських практик конкретних посадових осіб. Це, у свою чергу, може призводити до різного трактування управлінських рішень, неоднакового рівня їх реалізації в громадах та зниження загальної узгодженості управлінських дій у межах району.

У цьому контексті доцільним є розроблення та впровадження єдиних комунікаційних стандартів, які б унормовували ключові елементи взаємодії між Дубенською РДА та органами місцевого самоврядування. Зокрема, такі стандарти мають визначати порядок інформування територіальних громад про управлінські рішення, рекомендації та доручення районного рівня, чіткі строки доведення цієї інформації до виконавців, а також вимоги до змісту та структури повідомлень. Це дозволить уникнути надмірної варіативності форм подання інформації та забезпечить її однакове розуміння всіма суб'єктами взаємодії.

Важливим компонентом уніфікованих стандартів має стати врегулювання механізмів зворотного зв'язку між органами місцевого самоврядування та районною державною адміністрацією. Йдеться про встановлення чітких процедур інформування РДА щодо стану виконання рішень, проблем, які виникають у процесі реалізації, а також потреб громад у додаткових ресурсах чи роз'ясненнях. Запровадження стандартизованих форм звітності та повідомлень сприятиме систематизації інформації, підвищить аналітичну спроможність районного рівня та дозволить оперативніше коригувати управлінські дії.

Окремої уваги потребує питання розмежування відповідальності сторін у межах комунікаційних процесів. Уніфіковані стандарти повинні чітко фіксувати, за який етап комунікації відповідає районна державна адміністрація, а за який — органи місцевого самоврядування. Це стосується як ініціювання інформаційних

повідомлень, так і їх доведення до населення та контролю за виконанням управлінських рішень. Такий підхід сприятиме підвищенню дисципліни управлінських процесів і зменшенню ризиків дублювання функцій.

Запровадження уніфікованих комунікаційних стандартів також дозволить зменшити залежність ефективності комунікацій від людського фактору, що було визначено однією зі слабких сторін у SWOT-аналізі. Чітко визначені процедури, формати та строки взаємодії забезпечать стабільність інформаційних потоків навіть в умовах підвищеного навантаження, кадрових змін або кризових ситуацій. У підсумку це сприятиме формуванню більш передбачуваної та стійкої системи комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та громадами району в умовах воєнного стану.

Окремої уваги в процесі удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування потребує підвищення інституційної спроможності територіальних громад у сфері комунікацій. Проведений аналіз засвідчив, що територіальні громади району суттєво відрізняються за рівнем кадрового забезпечення, організаційної підготовки та наявних ресурсів, що безпосередньо впливає на їхню здатність ефективно сприймати, адаптувати та реалізовувати узгоджені управлінські рішення районного рівня. Така нерівномірність інституційних можливостей обмежує загальну ефективність міжрівневої комунікації та ускладнює формування єдиного управлінського простору в межах району.

У цьому контексті важливим напрямом удосконалення є організація системної підтримки територіальних громад з боку Дубенської районної державної адміністрації як координаційного центру міжрівневої взаємодії. Така підтримка має бути спрямована не лише на розв'язання поточних комунікаційних проблем, а й на довгострокове зміцнення інституційної спроможності громад. Зокрема, доцільним є надання методичних рекомендацій щодо організації внутрішніх комунікацій в органах місцевого самоврядування, підготовки та поширення офіційної інформації, а також взаємодії з населенням у кризових умовах.

Важливу роль у цьому процесі можуть відігравати консультаційні заходи, які передбачають регулярний обмін досвідом між фахівцями районної державної адміністрації та представниками органів місцевого самоврядування. Такі консультації дозволяють оперативно роз'яснювати управлінські рішення, узгоджувати підходи до інформування населення та сприяти формуванню спільного розуміння комунікаційних завдань.

Особливо актуальними вони є для малих територіальних громад, які через обмежені кадрові ресурси не завжди мають змогу сформувати власні спеціалізовані комунікаційні підрозділи.

Окрім методичної та консультаційної підтримки, доцільним є надання практичної допомоги громадам у сфері комунікацій, зокрема шляхом залучення фахівців РДА до підготовки інформаційних матеріалів, кризових повідомлень або інформаційних кампаній загальнорайонного значення.

Такий підхід сприятиме поширенню уніфікованих комунікаційних практик і дозволить зменшити розрив у якості інформаційної роботи між громадами з різним рівнем інституційної спроможності.

Системна підтримка з боку районної державної адміністрації також має передбачати стимулювання професійного розвитку посадових осіб органів місцевого самоврядування, які відповідають за комунікацію. Йдеться про організацію навчальних заходів, тренінгів або короткострокових програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на розвиток навичок кризових комунікацій, роботи з інформаційними потоками та взаємодії з населенням у складних умовах воєнного стану.

Оскільки в умовах швидких змін у безпековому середовищі людський капітал виступає вирішальним чинником забезпечення стійкості всієї системи публічного управління. Це відображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**План навчальних заходів з підвищення комунікаційної спроможності
органів місцевого самоврядування**

Назва тренінгу / програми	Ціль ова аудиторія	Мета	Осн овний зміст	Фор ма проведенн я	Очіку ваний результат
Основи кризових комунікацій в умовах воєнного стану	Поса дові особи ОМС, відповідаль ні за комунікаці ю	Форм ування навичок оперативно го інформува ння населення в кризових ситуаціях	Алго ритми кризових повідомле нь, робота з тривожни ми аудиторія ми, протидія паніці	Очн ий тренінг / онлайн- семінар	Підви щення якості та оперативнос ті кризових повідомлень
Організа ція міжрівневої комунікації РДА – ОМС	Керів ники структурни х підрозділів ОМС	Уніф ікація підходів до взаємодії з районною владою	Стан дарти комунікаці ї, зворотний зв'язок, обмін інформаці єю	Прак тичний семінар	Зменш ення ситуативнос ті та дублювання інформації
Робота з інформаційни ми потоками та офіційними повідомлення ми	Секре тарі рад, спеціалісти з інформацій ної роботи	Підв ищення якості підготовки управлінсь кої	Стру ктура повідомле нь, перевірка інформації	Трен інг	Стабіл ьність та зрозумілість інформаційн их потоків

		інформації	, координація з РДА		
Комунікація з населенням та громадами у воєнний період	Представники виконавчих органів ОМС	Розвиток навичок взаємодії з громадянами в умовах напруженості	Зворотний зв'язок, робота зі зверненнями, публічні комунікації	Очний тренінг	Підвищення довіри населення до органів влади
Цифрові інструменти комунікацій у публічному управлінні	Посадові особи ОМС та РДА	Розширення використання цифрових каналів взаємодії	Онлайн-платформи, месенджери, офіційні сторінки	Онлайн-курс	Оперативність та ефективність міжінституційної комунікації

Таким чином, підвищення інституційної спроможності територіальних громад у сфері комунікацій шляхом системної підтримки з боку Дубенської районної державної адміністрації є важливим напрямом удосконалення міжрівневої взаємодії. Реалізація цього підходу сприятиме вирівнюванню можливостей громад, підвищенню якості реалізації узгоджених управлінських рішень і формуванню більш стійкої та ефективної комунікаційної системи в межах району в умовах воєнного стану.

З урахуванням тривалого воєнного стану та підвищеного рівня безпекових ризиків пріоритетним напрямом удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування залишається розвиток кризових комунікацій. У кризових умовах саме якість, оперативність і узгодженість інформаційних повідомлень визначають

рівень довіри населення до органів влади та ефективність реагування на надзвичайні ситуації.

Проведений аналіз засвідчив, що в практиці Дубенського району вже застосовуються узгоджені безпекові повідомлення, які доводяться до органів місцевого самоврядування та населення через офіційні канали комунікації. Водночас динамічність воєнної ситуації та постійні зміни безпекового середовища зумовлюють потребу в подальшому вдосконаленні алгоритмів кризової комунікації, зокрема з метою підвищення їх гнучкості та адаптивності.

Одним із ключових завдань у цьому напрямі є чітке розмежування ролей між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування в процесі інформування населення. Районний рівень має зосереджуватися на координації інформаційних потоків, узгодженні змісту повідомлень із рекомендаціями обласної військової адміністрації та відповідних служб, а також на забезпеченні єдності інформаційного простору в межах району. Натомість органи місцевого самоврядування повинні відповідати за оперативне доведення інформації до мешканців конкретних громад з урахуванням локальних умов і можливостей.

Важливим елементом удосконалення кризових комунікацій є визначення відповідальних осіб і чітких каналів передачі інформації на кожному рівні управління. Закріплення персональної відповідальності за підготовку, погодження та поширення кризових повідомлень дозволить зменшити ризики дублювання інформації, затримок у її доведенні та появи неузгоджених повідомлень. Це особливо актуально в умовах підвищеного інформаційного навантаження та кадрових змін, характерних для воєнного часу.

Окремої уваги потребує запровадження механізмів швидкого коригування інформаційних повідомлень у разі зміни ситуації. Воєнні загрози часто мають непередбачуваний характер, що вимагає оперативного оновлення інформації та негайного реагування на нові обставини. Для цього доцільним є використання погоджених процедур уточнення та оновлення повідомлень, а також встановлення пріоритетних каналів екстреного інформування між РДА та органами місцевого самоврядування.

Розвиток кризових комунікацій у запропонованому напрямі сприятиме зменшенню ризиків дезінформації та інформаційних атак, які є однією з ключових загроз в умовах воєнного стану. Узгоджені, своєчасні та чітко структуровані повідомлення з офіційних джерел знижують імовірність поширення чуток і панічних настроїв, а також формують у населення стійке розуміння того, де отримувати перевірену інформацію.

Ще одним важливим шляхом удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування є посилення горизонтальної співпраці між територіальними громадами району за координаційної ролі районної державної адміністрації. У сучасних умовах воєнного стану ефективне управління територіями потребує не лише вертикальної взаємодії між різними рівнями влади, а й розвитку горизонтальних зв'язків між громадами, які дозволяють оперативніше реагувати на спільні виклики та використовувати наявні ресурси більш раціонально.

Міжмуніципальна взаємодія може виступати додатковим каналом комунікації, який доповнює традиційні форми взаємодії з районним і обласним рівнями влади. Обмін управлінським досвідом між громадами дає змогу поширювати ефективні практики організації комунікацій, соціально-гуманітарної роботи та взаємодії з населенням у кризових умовах. У межах такої співпраці громади можуть спільно напрацьовувати підходи до інформування населення, координації гуманітарної допомоги та підтримки вразливих категорій громадян.

Особливо актуальною горизонтальна співпраця є у соціально-гуманітарній сфері, де громади стикаються з подібними проблемами, пов'язаними з розміщенням внутрішньо переміщених осіб, забезпеченням гуманітарною допомогою та організацією соціального супроводу. Узгодження дій між громадами дозволяє уникати дублювання заходів, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищувати ефективність соціальних програм. У таких умовах комунікаційна взаємодія між громадами набуває не меншого значення, ніж координація з районним рівнем влади.

У сучасних умовах воєнного стану горизонтальна комунікаційна взаємодія між територіальними громадами набуває не лише тактичного, а й стратегічного

значення. На відміну від вертикальної моделі управління, яка передбачає передачу рішень зверху вниз, горизонтальні зв'язки дозволяють громадам оперативно обмінюватися інформацією про наявні проблеми, ресурси та ефективні практики реагування на кризові ситуації. Такий обмін сприяє формуванню спільного управлінського досвіду та зменшує фрагментарність управлінських рішень у межах району.

Крім того, розвиток горизонтальної взаємодії створює умови для підвищення самодостатності територіальних громад, оскільки дозволяє їм не лише отримувати підтримку з боку районного рівня, а й виступати активними суб'єктами міжмуніципальної співпраці. У цьому контексті Дубенська районна державна адміністрація виконує роль координаційного центру, який забезпечує організаційний та інформаційний супровід таких процесів, сприяє узгодженню позицій громад та об'єднання їхніх ініціатив у загальнорайонну політику.

У довгостроковій перспективі злагодженні горизонтальні комунікаційні зв'язки сприятимуть формуванню стійкої моделі управління територіальним розвитком, яка зберігатиме свою ефективність і після завершення воєнного стану. Така модель дозволить оперативніше реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищить адаптивність управлінських процесів та змінить відносини між громадами як основу для подальшого соціально-економічного розвитку району.

Районна державна адміністрація в цій моделі може виконувати функцію модератора і координатора міжмуніципальної взаємодії, забезпечуючи організаційний та інформаційний супровід спільних ініціатив громад. Зокрема, РДА може ініціювати проведення спільних нарад, робочих зустрічей або тематичних консультацій за участю представників кількох громад, сприяти обміну інформацією та узгодженню позицій. Крім того, районний рівень має можливість акумулювати узагальнену інформацію про потреби та ініціативи громад і представляти їх на обласному рівні для залучення додаткових ресурсів і підтримки.

Важливим аспектом посилення горизонтальної співпраці є створення умов для реалізації спільних міжмуніципальних ініціатив, зокрема у сфері інформаційних кампаній, гуманітарних проєктів або заходів з підтримки населення. Координаційна

роль районної державної адміністрації у цьому процесі дозволяє забезпечити узгодженість таких ініціатив із загальнодержавними та обласними пріоритетами, а також підвищити їхню результативність.

3.2. Впровадження цифрових інструментів для оптимізації взаємодії

Важливим і перспективним шляхом удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування є подальший розвиток і систематизація цифрових інструментів міжрівневої координації. Умови воєнного стану суттєво підвищили потребу в оперативному обміні інформацією, швидкому узгодженні управлінських рішень та мінімізації часових витрат на комунікаційні процеси, що робить цифрові технології одним із ключових ресурсів публічного управління.

Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що, попри активне використання окремих цифрових каналів комунікації (офіційні вебсайти, сторінки у соціальних мережах, месенджери), потенціал електронної взаємодії між районною державною адміністрацією та територіальними громадами району залишається реалізованим фрагментарно. Цифрові інструменти часто застосовуються без єдиної логіки, стандартизованих процедур і чіткого розмежування функцій, що знижує ефективність комунікацій та збільшує навантаження на посадових осіб.

У цьому контексті доцільним є створення єдиного цифрового простору міжрівневої взаємодії, який би об'єднав усі основні канали обміну управлінською інформацією між Дубенською РДА та органами місцевого самоврядування. Такий цифровий простір має включати узгоджені електронні канали для розсилки офіційних повідомлень, доведення управлінських рішень, обміну аналітичними та статистичними даними, а також координації дій у кризових і надзвичайних ситуаціях. Його функціонування дозволить забезпечити цілісність інформаційного простору та уникнути дублювання комунікаційних потоків. [15, с. 112]

Важливою складовою впровадження цифрових інструментів міжрівневої взаємодії є уніфікація форматів електронної комунікації між Дубенською районною

державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування. Уніфікація передбачає насамперед стандартизацію структури офіційних електронних повідомлень, що використовуються для передачі управлінських рішень, доручень, звітної та аналітичної інформації. Запровадження єдиних шаблонів документів і повідомлень дозволить забезпечити чіткість, лаконічність та однозначність інформаційного змісту незалежно від каналу комунікації або конкретного виконавця.

Стандартизація форматів електронної комунікації також сприятиме скороченню часу на обробку інформації та зменшенню кількості уточнень між рівнями влади, що особливо важливо в умовах підвищеного інформаційного навантаження, характерного для воєнного стану. Чітко структуровані повідомлення полегшують їх сприйняття посадовими особами органів місцевого самоврядування, знижують ризик неправильного тлумачення управлінських рішень і підвищують ефективність їх подальшої реалізації на місцях.

Крім того, використання уніфікованих форматів електронної комунікації сприяє підвищенню дисципліни управлінських процесів у межах району, оскільки встановлює зрозумілі вимоги до змісту, строків та порядку передачі інформації. Це дозволяє впорядкувати інформаційні потоки, забезпечити їхню узгодженість і контрольованість, а також створює передумови для подальшої автоматизації комунікаційних процесів у системі публічного управління. У сукупності такі заходи формують більш ефективну, прозору та стабільну модель міжрівневої електронної взаємодії між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування.

Окремого значення в умовах воєнного стану набуває використання цифрових інструментів для координації дій у кризових ситуаціях, коли своєчасність і точність інформації є критично важливими для безпеки населення та ефективності управлінських рішень. У межах єдиного цифрового простору міжрівневої взаємодії доцільним є виокремлення спеціальних каналів екстреного зв'язку між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування, які використовуються виключно для передачі кризових і безпекових повідомлень.

Запровадження таких каналів дозволяє чітко розмежувати повсякденну управлінську комунікацію та екстрене інформування, що зменшує ризик втрати важливої інформації в загальному потоці повідомлень. Спеціалізовані цифрові канали кризових комунікацій забезпечують оперативне доведення рішень і рекомендацій до органів місцевого самоврядування, а також створюють можливість швидкого коригування інформаційних повідомлень у разі зміни безпекової ситуації або надходження уточнених даних від обласного чи державного рівнів влади.

Крім того, використання окремих цифрових каналів для кризових повідомлень сприяє зменшенню ризиків поширення неузгодженої або застарілої інформації, оскільки всі повідомлення проходять централізоване погодження на районному рівні. Це особливо важливо в умовах підвищеної інформаційної напруги, коли будь-яка неточність або затримка може призвести до паніки серед населення або до неузгоджених дій на місцях. Чітка регламентація порядку використання кризових каналів зв'язку дозволяє забезпечити єдність інформаційного простору та підвищити рівень довіри до офіційних джерел інформації.

Запропоновані аспекти узагальнено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Запропоновані цифрові інструменти для оптимізації взаємодії Дубенської РДА та ОМС

Цифровий інструмент	Призначення	Очікуваний ефект
Єдиний закритий цифровий канал (корпоративний месенджер)	Оперативна міжрівнева комунікація	Скорочення часу реагування, зменшення інформаційних втрат
Спільний	Централізован	Прозорість та

електронний реєстр управлінських рішень	ий доступ до рішень і доручень	узгодженість управлінських дій
Єдина електронна платформа аналітичних даних	Обмін статистичною та аналітичною інформацією	Покращення якості управлінських рішень
Цифрові шаблони офіційних повідомлень	Уніфікація управлінської комунікації	Зменшення неоднозначності інтерпретації інформації
Окремий цифровий канал кризових комунікацій	Екстрене інформування у кризових ситуаціях	Мінімізація ризиків дезінформації та паніки
Онлайн-календар координаційних заходів	Планування та синхронізація спільних дій	Підвищення організованості та прогнозованості

Переваги впровадження цифрових інструментів у діяльності РДА та ОМС:

- скорочення часу управлінських рішень;
- зменшення інформаційних втрат;
- підвищення прозорості;
- підсилення довіри;
- зниження навантаження на персонал;

По-перше, скорочення часу ухвалення управлінських рішень є однією з головних переваг цифровізації комунікаційної взаємодії між районними

державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування. Електронні канали обміну інформацією сприяють оперативному виконанню доручень, узгодженню позицій на різних управлінських рівнях і швидкому реагуванню на зміни в безпековій ситуації. У воєнний час така оперативність набуває ключового значення, оскільки зменшення часових затримок напряму впливає на ефективність ухвалених рішень та забезпечення захисту населення.

По-друге, зменшення інформаційних втрат досягається завдяки централізації та впорядкуванню інформаційних потоків. Цифрові технології гарантують збереження повідомлень, документів і рішень у спільному електронному середовищі, що мінімізує ризики їх втрати або викривлення під час передачі. Це набуває особливого значення за умов високого інформаційного навантаження, коли кризові чи надзвичайні ситуації потребують максимально точного й узгодженого обміну даними, оскільки неповна чи некоректна інформація може призвести до управлінських помилок.

По-третє, підвищення прозорості діяльності органів влади є важливим результатом впровадження цифрових комунікаційних інструментів. Електронні платформи та спільні реєстри рішень дозволяють прозоро відстежувати всі етапи процесу – від прийняття до виконання, ідентифікувати відповідальних осіб і дотримання строків. Така прозорість сприяє формуванню зрозумілої для громадськості управлінської моделі, що в умовах воєнного стану значно покращує взаємодію між владою й суспільством.

По-четверте, зміцнення довіри до державних органів та органів місцевого самоврядування. Регулярне та своєчасне поширення узгодженої інформації через офіційні цифрові канали знижує рівень невизначеності, перешкоджає дезінформації та фейковим новинам, а також створює відчуття стабільності. Таким чином, цифрові інструменти стають не лише засобом комунікації, а і важливим елементом зміцнення соціальної довіри та партнерства між владою і суспільством.

По-п'яте, цифровізація сприяє зниженню навантаження на працівників районних державних адміністрацій та місцевого самоврядування. Завдяки автоматизації окремих процесів та скороченню дублюючих запитів спрощуються

робочі процедури. Використання уніфікованих цифрових шаблонів, спільних ресурсів і централізованого доступу до даних дозволяє ефективніше розподіляти час і зусилля посадових осіб, спрямовуючи їх на виконання ключових завдань.

Разом із тим упровадження цифрових інструментів міжрівневої взаємодії в діяльності Дубенської районної державної адміністрації та органів місцевого самоврядування потребує комплексного та обґрунтованого підходу. Незважаючи на очевидні переваги цифровізації, зокрема підвищення оперативності обміну інформацією та зменшення часових витрат на координацію управлінських рішень, існує низка чинників, які можуть обмежувати ефективність використання цифрових каналів комунікації.

Серед таких чинників варто виокремити нерівний рівень цифрової спроможності територіальних громад, обмежений доступ до сучасних технічних засобів, а також різний рівень цифрових навичок посадових осіб органів місцевого самоврядування. У малих громадах ці проблеми можуть призводити до формального використання електронних інструментів або їх повного ігнорування, що, у свою чергу, посилює дисбаланс у міжрівневій взаємодії. У зв'язку з цим розвиток цифрової комунікації має супроводжуватися методичною та організаційною підтримкою з боку районної державної адміністрації.

Йдеться про поетапне впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу, а також постійний моніторинг ефективності електронної взаємодії. Лише за таких умов цифровізація стане не формальним нововведенням, а дієвим інструментом підвищення ефективності публічного управління в умовах воєнного стану.

Впровадження цифрових інструментів міжрівневої взаємодії також сприятиме зменшенню навантаження на посадових осіб РДА та органів місцевого самоврядування. Автоматизація окремих комунікаційних процесів, централізований доступ до інформації та використання спільних електронних ресурсів дозволять оптимізувати робочий час, зменшити кількість дублюючих запитів і підвищити загальну ефективність управлінської діяльності.

Додатково доцільно акцентувати увагу на необхідності формування довгострокової комунікаційної культури взаємодії між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування. Спільні інформаційні заходи в цьому контексті мають розглядатися не лише як тимчасовий інструмент реагування на виклики воєнного стану, а як елемент стратегічного управління, спрямований на зміцнення довіри, партнерства та взаємної відповідальності між владою і громадянськістю. Такий підхід дозволяє трансформувати кризовий досвід у стійкі управлінські практики.

Важливим методичним аспектом є забезпечення наступності спільних інформаційних заходів, що передбачає логічний зв'язок між окремими інформаційними заходами та їх узгодженість у часі. Наступність комунікації сприяє формуванню у громадян цілісного уявлення про діяльність органів влади, послідовність управлінських дій та досягнення запланованих результатів. Умови воєнного стану підсилюють потребу в такій послідовності, оскільки нестабільність зовнішнього середовища підвищує запит суспільства на зрозумілу й прогнозовану інформаційну політику.

Доцільним є також використання механізмів партнерської взаємодії у межах спільних інформаційних кампаній, зокрема залучення представників громадських організацій, волонтерських ініціатив та лідерів громадської думки. Участь таких суб'єктів підвищує рівень легітимності інформаційних повідомлень, розширює канали їх поширення та сприяє формуванню більш довірливого сприйняття інформації населенням. За умови належної координації це дозволяє посилити соціальний ефект комунікаційних заходів.

Окрему увагу варто приділити адаптивності спільних інформаційних кампаній до змін безпекової ситуації та потреб громад. Гнучкість у коригуванні тематики, форматів і каналів комунікації дозволяє оперативно реагувати на нові виклики, уникати інформаційної перевантаженості та зберігати актуальність повідомлень. Адаптивний характер комунікацій сприяє зниженню рівня напруги в суспільстві та підвищує сприйняття органів влади як таких, що здатні ефективно діяти в умовах невизначеності.

Водночас ефективність цифрових інструментів міжрівневої взаємодії значною мірою визначається не лише технічними параметрами їх функціонування, а й рівнем довіри між органами публічної влади та населенням. Цифрові канали комунікації створюють додаткові можливості для відкритості управлінських процесів, проте самі по собі вони не гарантують позитивного сприйняття діяльності органів влади з боку громадян.

Саме тому подальший розвиток комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування потребує поєднання технічних рішень із системною інформаційною роботою, спрямованою на формування довіри. У цьому контексті спільні інформаційні кампанії виступають важливим інструментом трансформації цифрової комунікації у змістовний діалог між владою та громадськістю. Вони дозволяють наповнити цифрові канали зрозумілим для населення змістом, забезпечити узгодженість повідомлень та підвищити легітимність управлінських рішень.

Таким чином ефективно впровадження цифрових інструментів міжрівневої взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування доцільно розглядати з позиції дотримання низки ключових організаційно-комунікаційних принципів, а саме:

- системного підходу, який передбачає інтеграцію цифрових інструментів у загальну модель управлінської діяльності замість їхнього відокремленого використання

- покрокового впровадження, що дозволяє пристосувати органи місцевого самоврядування до нових методів комунікації, враховуючи їхній рівень цифрової готовності;

- доступності та зручності використання, що має ключове значення для гарантування практичного, а не поверхневого впровадження електронних інструментів; – чіткого розподілу функцій із визначенням відповідальних осіб та встановленням каналів комунікації для різних типів управлінських повідомлень;

- інформаційної безпеки, яка охоплює захист даних, контроль доступу та запобігання розповсюдженню несанкціонованої чи недостовірної інформації; –

орієнтації на результат, яка вимагає систематичної оцінки ефективності цифрових інструментів за критеріями швидкості, точності та узгодженості управлінських рішень.

Крім того, доцільно окреслити ключові критерії для оцінки ефективності цифрових інструментів, спрямованих на забезпечення міжрівневої взаємодії. До таких критеріїв можна включити: – швидкість передачі управлінських рішень до органів місцевого самоврядування; – зменшення кількості дублюючих інформаційних запитів; – рівень узгодженості комунікації між різними рівнями влади; – мінімізацію ризиків дезінформації та втрати інформації; – ступінь задоволеності посадових осіб якістю електронної взаємодії. Впровадження вказаних критеріїв та принципів сприяє сприйняттю цифрових інструментів не лише як технічних рішень для комунікації, а як невіддільного елемента системного вдосконалення міжрівневої взаємодії, особливо в умовах воєнного стану.

Отже, подальше розширення та методичне вдосконалення спільних інформаційних кампаній у діяльності Дубенської районної державної адміністрації та органів місцевого самоврядування створює умови для сталого підвищення рівня довіри населення, зміцнення соціальної згуртованості та формування ефективної моделі комунікаційної взаємодії в умовах воєнного стану.

3.3 Методичні рекомендації щодо підвищення довіри через спільні інформаційні кампанії

В сучасних умовах, зокрема під час воєнного стану, значення комунікації набуває значно важливіших сенсів. У ці тяжкі для країни часи Дубенська районна військова адміністрація має відігравати особливу роль у забезпеченні підтримки населення.

Крім того, виклики вимагають удосконалення комунікаційної стратегії, що містить такі чинники, як:

1. розширення каналів зв'язку;

2. покращення доступності інформації;
3. активізацію роботи з громадськістю;
4. розвиток кризової комунікації;
5. налагодження співпраці з місцевими медіа;
6. впровадження механізмів моніторингу ефективності.

Реалізація цих заходів дозволить РВА не лише зміцнити свої позиції у взаємодії з громадськістю, але й забезпечити більш оперативне реагування на потреби населення.

В умовах воєнного стану рівень довіри населення до органів публічної влади значною мірою залежить від якості, узгодженості та прозорості комунікацій. Проведений у попередніх підрозділах аналіз засвідчив, що одним із ключових викликів у комунікаційній взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування є зростання суспільної напруги та підвищена чутливість громадян до інформаційних повідомлень. У цьому контексті важливим інструментом підвищення довіри виступає запровадження та системна реалізація спільних інформаційних кампаній, орієнтованих на формування єдиного інформаційного простору в межах району. Розроблений календарний план спільних інформаційних кампаній на 2026 рік – див. Додаток Б.

Спільні інформаційні кампанії доцільно розглядати як комплекс узгоджених комунікаційних заходів, що реалізуються районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування з єдиними цілями, ключовими повідомленнями та форматами подачі інформації. Такий підхід дозволяє уникнути суперечливих або фрагментарних повідомлень, забезпечити послідовність комунікації та підвищити рівень сприйняття інформації населенням.

Методично важливим є чітке визначення цілей і цільових аудиторій спільних інформаційних кампаній. У межах Дубенського району до таких аудиторій можуть належати мешканці територіальних громад, внутрішньо переміщені особи, родини військовослужбовців, працівники критичної інфраструктури та представники

волонтерських організацій. Визначення цільових груп дозволяє адаптувати зміст повідомлень, форму подачі інформації та канали комунікації відповідно до потреб і очікувань різних категорій населення.

Важливим методичним принципом реалізації спільних інформаційних кампаній є узгодження ключових наративів і повідомлень між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування. Такі наративи мають ґрунтуватися на достовірній інформації, відповідати рекомендаціям обласного та державного рівнів і враховувати локальний контекст громад. Узгодженість змісту повідомлень сприятиме формуванню в населення відчуття послідовності та передбачуваності дій органів влади.

Окрему увагу доцільно приділити вибору та комбінуванню каналів комунікації в межах спільних інформаційних кампаній. З урахуванням різного рівня цифрової доступності населення ефективною є багатоканальна модель, яка поєднує цифрові платформи (офіційні сайти, соціальні мережі, месенджери) з традиційними каналами (місцеві ЗМІ, інформаційні стенди, публічні оголошення). Такий підхід дозволяє охопити ширше коло громадян і підвищити інклюзивність комунікаційної політики.

Варто забезпечити системний зворотний зв'язок у межах спільних інформаційних кампаній, що є необхідною умовою формування довіри між органами публічної влади та населенням у період воєнного стану. Організація постійних можливостей для отримання запитань, звернень і пропозицій від громадян дозволяє не лише підвищити рівень залученості населення до комунікаційних процесів, а й оперативно виявляти проблемні питання, пов'язані з реалізацією управлінських рішень. Отримана від громадян інформація може слугувати підґрунтям для своєчасного коригування змісту та форми комунікацій, уточнення ключових повідомлень і адаптації інформаційних матеріалів до реальних потреб громад. Зворотний зв'язок доцільно реалізовувати через поєднання цифрових інструментів (електронні платформи, офіційні сторінки у соціальних мережах, онлайн-форми звернень), традиційних каналів (гарячі телефонні лінії) та безпосередніх форматів комунікації (публічні зустрічі або консультації з

представниками РДА та органів місцевого самоврядування). Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню відкритості органів влади, зміцненню довіри населення та формуванню двостороннього діалогу як важливого елементу ефективної комунікаційної взаємодії.

Важливим аспектом підвищення довіри є прозорість та регулярність інформаційних кампаній. Систематичне інформування населення про хід реалізації управлінських рішень, використання ресурсів і досягнуті результати сприяє формуванню позитивного іміджу органів публічної влади та знижує рівень суспільної напруги. Регулярність комунікації дозволяє громадянам сприймати інформацію як стабільний і надійний елемент взаємодії з владою.

Крім того, методично доцільним є запровадження чіткого алгоритму планування та реалізації спільних інформаційних кампаній між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування. Такий алгоритм може передбачати послідовні етапи: визначення тематики кампанії відповідно до актуальних викликів воєнного стану; формування міжінституційної робочої групи; погодження ключових повідомлень і візуальних матеріалів; вибір каналів поширення інформації; моніторинг реакції громадськості та оцінку результатів.

Дотримання єдиного алгоритму дозволить підвищити організованість комунікаційних процесів і зменшити ризик хаотичного інформування населення. Формування довіри населення до органів публічної влади в умовах воєнного стану є складним і багатокомпонентним процесом, який виходить за межі простого інформування громадян. За умов підвищеного рівня тривожності та невизначеності суспільство особливо чутливо реагує на зміст, форму та тональність інформаційних повідомлень. У таких умовах важливою стає не лише швидкість доведення інформації, а й її зрозумілість, послідовність і відповідність реальному стану справ.

Значну роль у цьому процесі відіграє готовність органів влади вести відкритий діалог із населенням, визнавати наявність проблем і пояснювати причини прийняття тих чи інших управлінських рішень. Такий підхід сприяє зменшенню соціальної напруги та формує відчуття залученості громадян до спільного подолання кризових

викликів. Спільні інформаційні кампанії, побудовані на принципах відкритості та партнерства, дозволяють перетворити комунікацію з одностороннього інформування на двосторонній процес взаємодії, що є ключовою передумовою зростання довіри.

Важливу роль у підвищенні довіри відіграє персоналізація інформаційних повідомлень у межах спільних кампаній. Залучення керівників районної державної адміністрації, голів територіальних громад, керівників структурних підрозділів до публічних звернень і роз'яснень сприяє формуванню відчуття відповідальності та відкритості влади. Персоніфікована комунікація дозволяє населенню асоціювати управлінські рішення з конкретними посадовими особами, що підвищує рівень довіри та знижує соціальну дистанцію між владою і громадою.

Методично доцільним є також використання у спільних інформаційних кампаніях елементів візуальної комунікації, зокрема інфографіки, схем, коротких відеопояснень і тематичних візуальних матеріалів. Умови воєнного стану характеризуються інформаційною перенасиченістю, тому зрозуміле та наочне подання інформації сприяє кращому сприйняттю повідомлень, зменшує ризик неправильного трактування та підвищує загальний рівень довіри до офіційних джерел.

Окремої уваги потребує питання оцінювання ефективності спільних інформаційних кампаній. Доцільно застосовувати як кількісні показники (охоплення аудиторії, кількість переглядів, звернень і коментарів), так і якісні індикатори (тональність зворотного зв'язку, рівень поінформованості населення, зменшення кількості повторних запитів). Результати такої оцінки можуть використовуватися для вдосконалення подальших комунікаційних заходів і підвищення їх адаптивності до змінних умов воєнного часу.

У контексті протидії дезінформації спільні інформаційні кампанії мають виконувати превентивну функцію. Своєчасне поширення офіційної інформації, оперативне спростування неправдивих повідомлень та чітке позначення офіційних каналів комунікації дозволяють знизити вплив чуток і інформаційних атак на суспільні настрої. Узгоджені дії РДА та органів місцевого самоврядування у цьому

напрямі сприяють формуванню єдиного, надійного інформаційного простору в межах району.

Обґрунтовуючи необхідність удосконалення взаємодії між владою та громадою, варто звернутися до концепції соціального капіталу. Як зазначає Френсіс Фукуяма у своїй фундаментальній праці "Довіра: соціальні чесноти і шлях до процвітання", довіра є критично важливим чинником, який визначає ефективність. Автор стверджує: "Довіра — це виникаюче в рамках спільноти очікування того, що її члени будуть поводитися нормативно, чесно і з увагою до потреб інших". [22, с. 118]

У контексті воєнного стану це твердження набуває особливої ваги для Дубенського району: без високого рівня довіри між районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування неможлива оперативна реалізація критичних управлінських рішень, від яких залежить безпека та життєзабезпечення населення. Комунікація тут виступає не просто як процес передачі інформації, а як інструмент формування, що дозволяє об'єднати зусилля влади та громадянського суспільства.

З метою узагальнення запропонованих напрямів удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування доцільно систематизувати основні пропозиції та очікувані результати їх реалізації (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською РДА та ОМС та очікувані результати їх реалізації

Пропозиції	Очікувані результати
Запровадження єдиних комунікаційних правил і стандартів взаємодії між Дубенською РДА та	Узгодженість управлінських рішень, зменшення неузгоджених дій між рівнями влади

ОМС	
Визначення чіткого порядку обміну інформацією та зворотного зв'язку	Оперативне реагування на проблеми громад,
Надання методичної та консультаційної підтримки громадам з боку РДА	Формування єдиних підходів до комунікації та зменшення помилок у передачі інформації
Підвищення інституційної спроможності територіальних громад у сфері комунікацій	Вирівнювання можливостей громад, покращення якості інформаційної роботи підвищення якості управлінських рішень
Проведення навчальних заходів для посадових осіб органів місцевого самоврядування	Підвищення професійних навичок у сфері публічних і кризових комунікацій
Удосконалення кризових комунікацій та розмежування відповідальності між РДА й ОМС	Своєчасне та узгоджене інформування населення, зниження ризиків паніки
Розвиток цифрових інструментів міжрівневої взаємодії	Оперативність обміну інформацією, скорочення часу ухвалення рішень
використання окремих цифрових каналів для кризового інформування	Зменшення ризиків поширення недостовірної або застарілої інформації
Посилення співпраці між територіальними громадами за координації РДА	Раціональне використання ресурсів і поширення ефективних практик
Реалізація спільних	Підвищення рівня довіри

інформаційних кампаній РДА та ОМС	населення до органів влади
Забезпечення регулярності та прозорості інформаційної роботи	Зменшення суспільної напруги та підвищення відкритості влади

Аналіз даних, наведених у таблиці 3.3, демонструє, що процес вдосконалення комунікаційної взаємодії повинен мати чітко системний підхід. Встановлення єдиних стандартів і регламентів для обміну інформацією може допомогти мінімізувати ризики появи "інформаційного шуму" та уникнути неузгодженості дій між районною адміністрацією та територіальними громадами. Окрему увагу слід приділити зміцненню інституційної спроможності громад. В умовах воєнного стану, коли навантаження на працівників, відповідальних за комунікацію, значно зросло, методична підтримка з боку РДА стає не просто бажаною, а життєво важливою складовою для збереження цілісності інформаційного простору району. Навчальні заходи повинні бути спрямовані не лише на засвоєння технічних умінь, а й на формування стійкості до стресу та навичок етичного спілкування в умовах криз.

Таким чином, узагальнені в таблиці пропозиції демонструють комплексний підхід до удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Їх реалізація орієнтована на підвищення узгодженості управлінських дій, розвиток інституційної спроможності територіальних громад, удосконалення кризових та цифрових комунікацій, а також формування єдиного інформаційного простору в межах району.

Варто зауважити, що представлені рекомендації щодо покращення комунікаційної взаємодії Дубенської РДА з органами місцевого самоврядування та громадськістю створюють підґрунтя для формування гнучкої та адаптивної системи управління інформаційними потоками. Застосування ієрархічної моделі комунікацій та розвиток інституційного потенціалу громад сприятимуть зменшенню негативного впливу зовнішніх інформаційних загроз і забезпеченню стабільного соціально-психологічного клімату в регіоні. Реалізація цієї стратегії у кінцевому підсумку

перетворить Дубенську РДА на сучасний комунікаційний центр, здатний не лише передавати державні рішення, а й ініціювати конструктивний діалог та об'єднання зусиль територіальних громад для досягнення спільної мети — національної стійкості та безпеки.

Очікувані результати впровадження даних заходів полягають у зростанні оперативності та прозорості управлінських процесів, підвищенні рівня довіри населення до органів публічної влади та зміцненні стійкості комунікаційної системи району, особливо в умовах воєнного стану.

Отже, ефективна комунікаційна взаємодія між органами публічної влади та населенням у кризових умовах воєнного стану формується на поєднанні сучасних цифрових інструментів, своєчасного та прозорого інформування, а також високого рівня довіри та взаєморозуміння між різними рівнями влади, що дозволяє не лише оперативно реагувати на виклики, а й підвищувати соціальну згуртованість та ефективність державного управління в цілому.

Методично вибудовані спільні інформаційні кампанії виступають не лише інструментом інформування, а й важливим механізмом формування довіри, соціальної стійкості та партнерських відносин між органами публічної влади й населенням. Їх системна реалізація в умовах воєнного стану сприятиме підвищенню ефективності комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, у ході проведеного дослідження вдалося отримати певні висновки.

1. Комунікації у сучасному публічному управлінні виступають не допоміжним, а системоутворювальним елементом управлінської діяльності, що забезпечує взаємодію між органами влади, громадянами та іншими суб'єктами суспільних відносин. Аналіз сутності, принципів і функцій комунікацій засвідчує, що вони виконують інформаційну, координаційну, регулятивну та інтеграційну функції, сприяючи підвищенню прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління.

2.Проведений аналіз нормативно-правового регулювання інформаційної діяльності засвідчує, що в Україні сформовано правові засади функціонування системи публічних комунікацій, які визначають порядок доступу до інформації, принципи її оприлюднення та відповідальність органів влади. Водночас розмежування повноважень між районними державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування у сфері комунікацій має комплексний характер і потребує чіткої координації, особливо в умовах кризових ситуацій.

3.Умови воєнного стану зумовили суттєві трансформації комунікаційної діяльності органів влади, що проявляються в посиленні ролі кризових комунікацій, централізації інформаційних потоків та зростанні вимог до оперативності й точності повідомлень. Комунікації в цей період набувають стратегічного значення як інструмент забезпечення безпеки, соціальної стабільності та довіри населення до державних інституцій. Водночас трансформація комунікаційної діяльності потребує адаптації управлінських підходів, удосконалення міжрівневої взаємодії та розвитку нових форматів інформування, здатних ефективно функціонувати в умовах підвищених ризиків і невизначеності.

4.Проведений аналіз засвідчив, що організація інформаційної роботи у Дубенській районній державній адміністрації в умовах воєнного стану характеризується поєднанням офіційних і цифрових каналів комунікації. Аналіз каналів і інструментів засвідчив, що вебсайт РДА, соціальні мережі, офіційні

повідомлення та традиційні форми комунікації виконують функцію базових джерел перевіреної інформації, спрямованої на зменшення ризиків дезінформації.

Ключові нарративи інформаційної діяльності РДА зосереджені на безпеці, соціальній підтримці, координації дій влади та стабільності функціонування громад, що відповідає завданням публічного управління в кризових умовах і формує основу для міжрівневої комунікаційної взаємодії.

5. Аналіз досвіду комунікаційної взаємодії Дубенської районної державної адміністрації з органами місцевого самоврядування засвідчив, що така взаємодія має переважно прикладний і координаційний характер та спрямована на узгодження управлінських рішень у сфері безпеки, соціально-гуманітарної політики та забезпечення життєдіяльності громад. Встановлено, що РДА виконує роль координаційного центру, який узагальнює інформацію, забезпечує зв'язок з обласним рівнем влади та формує спільні підходи до реагування на виклики воєнного часу, тоді як органи місцевого самоврядування відповідають за практичну реалізацію рішень на місцях.

6. Попри наявність сформованої вертикальної комунікації, ефективність взаємодії стримується низкою чинників інституційного та організаційного характеру. До ключових проблем належать нерівномірна інституційна спроможність територіальних громад, високе інформаційне навантаження на посадових осіб, відсутність уніфікованих стандартів повсякденної комунікації та ризики, пов'язані з дезінформацією в умовах воєнного стану. Сукупність виявлених викликів обґрунтовує необхідність переходу від ситуативної взаємодії до системного вдосконалення механізмів комунікаційної співпраці, що зумовило розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі дослідження.

7. Визначені шляхи удосконалення комунікаційної взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та громадами району ґрунтуються на необхідності переходу від ситуативної до системної моделі міжрівневої взаємодії. Запровадження уніфікованих комунікаційних стандартів, підвищення інституційної спроможності територіальних громад, розвиток кризових комунікацій та посилення

горизонтальної співпраці між громадами дозволяють забезпечити стабільність і узгодженість управлінських рішень у межах району.

8. Впровадження цифрових інструментів для оптимізації взаємодії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування є одним із ключових чинників підвищення оперативності та якості управлінських комунікацій. Створення єдиного цифрового простору, уніфікація форматів електронної взаємодії та використання спеціалізованих каналів кризових комунікацій сприяють скороченню часових витрат на обмін інформацією та зменшенню навантаження на посадових осіб. Запропоновані цифрові рішення забезпечують прозорість, узгодженість і сталість міжрівневої комунікації, що є особливо важливим у кризових умовах воєнного часу.

9. Підвищення довіри населення через спільні інформаційні кампанії між Дубенською районною державною адміністрацією та органами місцевого самоврядування спрямовані на формування єдиного інформаційного простору та розвиток двостороннього діалогу з громадянами. Узгодження ключових наративів, багатоканальний підхід до інформування, забезпечення зворотного зв'язку та регулярність комунікацій сприяють зниженню рівня суспільної напруги та мінімізації ризиків дезінформації.

Реалізація спільних інформаційних кампаній як системного інструменту комунікаційної політики дозволяє зміцнити довіру громадян до органів публічної влади та підвищити легітимність управлінських рішень в умовах воєнного стану

Запропоновані цифрові інструменти формують єдиний комплекс засобів, призначених для оптимізації міжрівневої взаємодії Дубенської районної державної адміністрації та органів місцевого самоврядування. Вони охоплюють як повсякденні управлінські процеси, так і кризові ситуації, забезпечуючи оперативність, прозорість та узгодженість комунікацій.

Кожен інструмент має конкретну функцію і спрямований на підвищення ефективності обміну інформацією, зменшення ризику втрати чи неправильної інтерпретації даних, а також на полегшення координації дій між різними рівнями влади. Усукупності вони створюють цілісний цифровий простір взаємодії, який

дозволяє оптимізувати робочі процеси, знизити навантаження на посадових осіб та підвищити якість прийняття управлінських рішень.

На основі виявлених проблем та особливостей комунікаційної взаємодії між Дубенською РДА та органами місцевого самоврядування доцільно запропонувати низку практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управлінських процесів та зміцнення довіри населення.

- Рекомендується забезпечити регулярний моніторинг ефективності комунікаційної взаємодії між РДА та ОМС для своєчасного виявлення недоліків і коригування управлінських процесів.

- Доцільно впровадити системні навчальні програми та методичні заходи для посадових осіб територіальних громад, спрямовані на підвищення навичок кризової та цифрової комунікації.

- Слід затвердити уніфіковані стандарти щоденної комунікації між РДА та ОМС, що дозволить зменшити дублювання інформації, підвищити узгодженість рішень і знизити навантаження на посадових осіб.

- Рекомендується активізувати впровадження цифрових платформ і спеціалізованих каналів обміну інформацією, які забезпечують оперативність, прозорість та безпеку управлінських процесів у кризових умовах.

- Доцільно організувати регулярні спільні інформаційні кампанії РДА та ОМС із залученням громадськості для підвищення довіри населення, формування єдиного інформаційного простору та зниження ризиків дезінформації.

- Рекомендується створити механізми горизонтальної взаємодії між громадами району для обміну досвідом, координації спільних проєктів і підвищення ефективності управлінських рішень на місцевому рівні.

- Доцільно впровадити систему оцінки ефективності комунікаційної взаємодії на основі конкретних показників, що дозволить аналізувати результати та коригувати стратегії управління у реальному часі.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити комплексне вдосконалення міжрівневої комунікаційної взаємодії, підвищити узгодженість та оперативність управлінських рішень, оптимізувати використання інформаційних

ресурсів, зміцнити довіру населення до органів публічної влади та створити стійкий і прозорий інформаційний простір у районі, що особливо важливо в умовах воєнного стану та підвищених ризиків для територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 10.12.2025).
2. Про медіа : Закон України від 13 груд. 2022 р. № 2849-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20> (дата звернення: 10.12.2025).
3. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25 квіт. 2019 р. № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19> *Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.(дата звернення: 10.12.2025).
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21 черв. 2018 р. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 10.12.2025).
5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 10.12.2025).
6. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 9 квіт. 1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 10.12.2025).
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 10.12.2025).
8. Про інформацію : Закон України від 2 жовт. 1992 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 10.12.2025).
9. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 10.12.2025).
10. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовт. 1996 р. № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр> (дата звернення: 19.12.2025).
11. Базарна О. В. Публічне управління: теоретико-методологічні засади : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 248 с.

12. Габермас Ю. Структурні перетворення публічної сфери : монографія. Київ : Темпора, 2018. 344 с.
13. Гончарук Н. Комунікативна діяльність органів державної влади: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2021. 224 с.
14. Державне управління в умовах кризи та війни : колективна монографія / за ред. А. Семенченка. Київ : НАДУ, 2023. 312 с.
15. Коротич О. Комунікації в державному управлінні : навч.-метод. посіб. Харків : ХНАУ, 2018. 164 с.
16. Литвинова Л. Комунікації в системі публічного управління: теорія та практика. Київ : НАДУ, 2020. 198 с.
17. Новак-Каляєва Л. В. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2018. 276 с.
18. Оболенський О. Публічне адміністрування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 312 с.
19. Пашко Л. А. Публічні комунікації в системі державного управління. Київ : НАДУ, 2019. 180 с.
20. Публічне управління : словник-довідник / за ред. В. Бакуменка. Київ : НАДУ, 2016. 432 с.
21. Сібутані Т. Соціологія комунікації / пер. з англ. Київ : Основи, 2015. 336 с.
22. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти і шлях до процвітання / пер. з англ. О. Овсюка. Київ : Дух і Літера, 2020. 450 с.
23. Дзяна Г., Дзяний Р. Використання соціальних медіа у кризовій комунікації органів влади. *Вісник НАДУ*. 2022. № 2. С. 15–22.
24. Рейтерович І. В. Публічна сфера як простір взаємодії держави та суспільства. *Публічне управління: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 43–52.
25. Шиманова О. Стратегія кризової комунікації у системі «влада–громадськість». *Збірник наукових праць*. 2015. Вип. 12. С. 88–95.
26. Романенко Є. О. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : ДКС центр, 2012. 400 с.

27. Тихомирова Є. Б. Публічні комунікації у сфері державного управління : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2010. 216 с.
28. Грабовець І., Черноус Л. Комунікативна стратегія в системі «влада– громадськість»: соціологічний вимір. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2021. № 2. С. 45–53.
29. Кумбс Т., Голладей С. Управління комунікаціями в умовах кризи / пер. з англ. Київ : Основи, 2014. 280 с.
30. Головне управління ДСНС у Рівненській області : офіційний вебсайт. URL: <https://rv.dsns.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).
31. Дубно онлайн : міське онлайн-видання. URL: <https://dubno.in.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
32. Дубенська районна державна адміністрація : офіційний вебсайт. URL: <https://dubnorda.rv.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
33. Дубенська районна державна адміністрація : сторінка у Facebook. URL: <https://www.facebook.com/dubnorda> (дата звернення: 10.12.2025).
34. Район.Дубно : міське онлайн-видання. URL: <https://dubno.rayon.in.ua> (дата звернення: 10.12.2025).
35. Рекомендації щодо кризових комунікацій в умовах воєнного стану / Рівненська обласна військова адміністрація. Рівне, 2022. 12 с.
36. Рішення 107-ї сесії Дубенської міської ради від 14 листопада 2025 р. : Реєстр рішень Дубенської міської ради. URL: <https://dubno-adm.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).
37. Рівненська обласна державна адміністрація : офіційний вебсайт. URL: <https://www.rv.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2025).

Література:

1. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 432 с.
2. Андрійко О. Ф. Організація виконавчої влади в Україні: теорія і практика : монографія. Київ : Юридична думка, 2018. 384 с.

3. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Публічне управління: теорія і практика. Київ : НАДУ, 2018. 352 с.
4. Батанов О. В. Місцеве самоврядування в умовах децентралізації влади : монографія. Київ : Логос, 2020. 296 с.
5. Бондаренко В. Д. Комунікативна діяльність органів публічної влади : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 312 с.
6. Бурик З. М. Комунікаційна політика органів публічної влади в умовах кризових ситуацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5.
7. Воронько Л. О. Інформаційна політика органів державної влади України : монографія. Київ : Кондор, 2018. 268 с.
8. Гошовська В. А. Комунікації в державному управлінні : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2017. – 256 с.
9. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні: інституційний вимір : монографія. Київ : К.І.С., 2019. 340 с.
10. Дзюндзюк В. Б. Комунікаційна взаємодія в системі публічного управління. *Вісник НАДУ*. 2020. № 4.
11. Дзюндзюк В. Б. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Харків : ХарРІ НАДУ, 2020. 296 с.
12. Дрешпак В. М. Публічні комунікації в системі державного управління : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 304 с.
13. Ковбасюк Ю. В. Особливості взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування в умовах децентралізації. *Вісник НАДУ*. 2021. № 3. С. 45–54.
14. Колодій А. Ф. Децентралізація влади та місцеве самоврядування в Україні. Київ : Либідь, 2020. 304 с.
15. Кравченко С. О. Державна інформаційна політика: теорія і практика : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 288 с.
16. Куйбіда В. С. Територіальна організація влади в Україні : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 432 с.

17. Липовська Н. А. Кризове управління в органах публічної влади : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 276 с.
18. Лозинська Т. М. Кризові комунікації органів публічної влади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 1.
19. Марченко О. А. Інформаційна безпека в діяльності органів державної влади : монографія. Київ : Юрінком Інтер, 2018. 320 с.
20. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління: підручник. Київ : Знання, 2019. 582 с.
21. Нестеренко О. В. Механізми взаємодії органів державної влади та місцевого самоврядування : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2019.
22. Оболенський О. Ю. Системність державного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2017. 360 с.
23. Пірен М. І. Інституційні аспекти взаємодії державної влади та ОМС. *Публічне управління і адміністрування*. 2021. № 2.
24. Пухкал О. Г. Кризове управління в системі публічної влади : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 288 с.
25. Романюк С. А. Регіональне управління та місцеве самоврядування. Київ : КНЕУ, 2019. 412 с.
26. Руденко О. М. Інформаційна політика в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1.
27. Серьогін С. М. Публічне управління в умовах кризових трансформацій: монографія. Харків : Право, 2021. 304 с.
28. Ситник С. В. Комунікаційні механізми в публічному управлінні : дис. ... канд. наук з держ. упр. Київ, 2020.
29. Шевченко Л. С. Комунікаційна складова стійкості територіальних громад. *Регіональне управління*. 2022. № 3.
30. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18.
31. Boin A., 't Hart P. *Governing After Crisis*. Cambridge : Cambridge University Press, 2021.

32. Castells M. *Communication Power*. Oxford : Oxford University Press, 2013.
33. Christensen T., Lægreid P. *The Whole-of-Government Approach*. London : Routledge, 2017.
34. Comfort L. K. *Managing Intergovernmental Responses to Terrorism and Crisis*. Springfield : Charles C. Thomas, 2019.
35. Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2019. 376 p.
36. Coombs W. T. *Strategic Crisis Communication*. London : Routledge, 2022.
37. Heath R. L., O’Hair H. D. *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York : Routledge, 2020. 688 p.
38. Kettl D. F. *The Transformation of Governance*. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 2018.
39. OECD. *Public Communication: The Key to Trust*. Paris : OECD Publishing, 2021. 180 p.
40. Peters B. G. *The Politics of Bureaucracy*. 7th ed. London : Routledge, 2020.
41. United Nations Development Programme. *Governance in Crisis Contexts*. New York : UNDP, 2021.
42. United Nations. *Crisis Management and Communications*. New York : United Nations Publications, 2020.
43. World Bank. *Governance and Institutions in Fragile and Conflict-Affected Situations*. Washington, DC : World Bank, 2020.

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Календарний план спільних інформаційних кампаній Дубенської РДА та ОМС на 2026 рік

Період (2026 р.)	Назва заходу / кампанії	Зміст	Мета	Очікуваний результат
Січень– лютий	Інформаційна кампанія «Єдність дій – безпека громад»	-підготовка узгоджених інформаційних матеріалів про алгоритми дій населення у разі повітряної тривоги та надзвичайних ситуацій; - спільні інформаційні повідомлення РДА та ОМС у соціальних мережах і на офіційних сайтах; - розміщення інфографіки та коротких інструкцій на інформаційних стендах у громадах; - роз'яснювальні публікації щодо ролі РДА та ОМС у забезпеченні безпеки;	Підвищення довіри до узгоджених дій РДА та ОМС у сфері безпеки	Підвищення обізнаності населення щодо алгоритмів дій у кризових ситуаціях

		- відповіді на типові запитання громадян (формат «запитання– відповідь»).		
Березень– квітень	Кампанія з інформування ВПО та вразливих груп	- узагальнення та поширення інформації про соціальні послуги, пільги та гуманітарну допомогу; - спільні інформаційні повідомлення про місця надання допомоги та контакти відповідальних служб; - публікація роз'яснювальних матеріалів щодо порядку отримання соціальної підтримки; - координація інформації між громадами для уникнення дублювання та суперечностей; - інформування через цифрові канали та місцеві друковані ЗМІ.	Забезпечення доступу до актуальної соціальної інформації	Зменшення соціальної напруги, підвищення поінформованості
Травень–	Комунікац	- висвітлення	Формування	Зростання

червень	ійна кампанія «РДА та громади: працюємо разом»	прикладів спільних рішень і проєктів РДА та ОМС; - публікація інформації про міжрівневу координацію у соціально- гуманітарній сфері; - спільні публічні звернення керівництва РДА та громад; - інформаційні матеріали про розподіл повноважень між рівнями влади; - формування позитивного образу партнерської взаємодії.	позитивного іміджу міжрівневої співпраці	рівня довіри до органів публічної влади
Липень– серпень	Інформаці йна кампанія з питань гуманітарн ої допомоги	- оприлюднення узгодженої інформації про надходження та розподіл гуманітарної допомоги; - пояснення критеріїв і принципів розподілу ресурсів; - регулярні звіти РДА	Прозоре інформування про розподіл ресурсів	Зменшення недовіри та чутток щодо розподілу допомоги

		та ОМС про надану допомогу громадам; - спільні повідомлення для запобігання чуткам і соціальній напрузі; - інформування про участь волонтерських та благодійних організацій.		
Вересень –жовтень	Кампанія «Громада і влада: діалог та зворотний зв'язок»	- організація публічних комунікаційних заходів (онлайн/офлайн); - інформування про механізми звернень громадян; - публікація відповідей на найбільш поширені запити населення; - спільні консультаційні дні представників РДА та ОМС; -популяризація культури конструктивного	Активізація участі громадян у комунікації з владою	Покращення зворотного зв'язку та взаєморозуміння

		діалогу між владою і громадою.		
Листопад –грудень	Підсумков а інформаці йна кампанія року	- підготовка узагальнених звітів про результати спільної діяльності РДА та ОМС; - інформування населення про досягнення та реалізовані ініціативи; - публікація підсумкових матеріалів у цифрових та традиційних каналах; - акцент на прозорості управлінських рішень; - формування довіри до органів публічної влади напередодні нового року.	Інформування про результати спільної діяльності	Зміцнення довіри та прозорості управління