

# Буковинський Вісник



державної служби та  
місцевого самоврядування

Офіційна хроніка

Державне управління

Місьцеве самоврядування

Наукова думка

Перепідготовка та  
підвищення кваліфікації

Статистика, факти, події



## Засновник

Чернівецький регіональний центр  
перепідготовки та підвищення кваліфікації  
працівників органів державної влади,  
органів місцевого самоврядування,  
державних підприємств,  
установ та організацій

Рішенням Національної ради України з питань  
телебачення і радіомовлення від 28.12.2023 р.  
№1994 «Буковинський вісник державної служби  
та місцевого самоврядування» зареєстровано  
суб'єктом у сфері онлайн-медіа, внесено до  
Реєстру суб'єктів у сфері онлайн-медіа та  
присвоєно ідентифікатор R40-02410

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

**голова:** ЯРМИСТИЙ М. В., директор Чернівецького  
регіонального центру підвищення  
кваліфікації, кандидат наук з державного управління;  
**заступник голови:** ГАКМАН С.М., заступник директо-  
ра Чернівецького регіонального центру підвищення  
кваліфікації, кандидат історичних наук;  
**відповідальний секретар:** ХАЛАВКА Л.В.,  
завідувач редакції Чернівецького регіонального  
центру підвищення кваліфікації  
**члени редакційної колегії:**  
БАБ'ЮК І.О., координатор партнерства «Український  
Народний Дім у Чернівцях»;  
БОСТАН С.І., директор департаменту соціально-  
економічного розвитку та стратегічного планування  
Чернівецької міської ради, кандидат політичних наук;  
ГУЦУЛЯК І.Г., доцент кафедри історії та культури української  
мови Чернівецького національного університету ім.  
Ю.Федьковича, кандидат філологічних наук;  
КОРОЛЮК Ю.Г., доктор наук з державного управління,  
професор Чернівецького торговельно-економічного  
інституту Державного торговельно-  
економічного університету  
КРУГЛАШОВ А. М., завідувач кафедри політології та  
державного управління Чернівецького національного  
університету ім. Ю. Федьковича, доктор політичних  
наук;  
МАЛЬКО Н.Б., виконавчий директор Асоціації органів  
місцевого самоврядування Чернівецької області  
«Агенція розвитку громад Буковини»;  
НЕЧАЄВА-ЮРІЙЧУК Н.В., докторант кафедри  
політології та державного управління  
Чернівецького національного університету  
ім.Ю.Федьковича, кандидат історичних наук;  
ПАВЛЮК М.В., заступник голови Чернівецької обласної  
ради, кандидат політичних наук;  
РОТАР Н.Ю., професор кафедри політології та державного  
управління Чернівецького національного університету  
ім. Ю.Федьковича, доктор політичних наук;  
СМОЛДИРЕВА Т.П., асистент кафедри журналістики  
філологічного факультету Чернівецького національного  
університету ім. Ю.Федьковича;  
Чебан В.П., керівник регіонального офісу програми  
U-LEAD з Європою в Чернівецькій області

## АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:

58001, Чернівці,  
вул.Поповича, 2, 4 поверх, к.17  
Тел/факс: (0372) 552903  
E-mail: cprkww@gmail.com

Редакція зберігає за собою право скорочува-  
ти й редагувати подані текстові оригінали. Жур-  
нал може друкувати матеріали, не поділяючи  
думки автора. Статті не рецензуються та не повер-  
таються. За точність наведених даних  
відповідають автори. Передрук матеріалів –  
тільки з дозволу редакції.  
Періодичність виходу журналу – 4 номери на рік

січень-березень  
2025

## У номері:

## Державне управління та державна служба

Наталія Алюшина: Результати роботи 2024 року та пріоритети на поточний рік.....	3
Міністерство розвитку громад та територій України: пріоритети на 2025 рік.....	8
Любов Нечипорук: Медіа відіграють ключову роль у формуванні спільних цінностей, взаємоповаги та розуміння між людьми різних національностей, культур і релігійних переконань.....	12
Світлана Бостан: Сім'ї у складних життєвих обставинах можуть безкоштовно отримувати фахову соціальну та психологічну допомогу.....	16

## Міське самоврядування

Сергій Бостан: Чернівецька громада має великі досягнення завдяки міжнародній співпраці.....	27
Вікторія Чебан: Працюємо з усіма громадам області, допомагаючи їм у розвитку.....	24
До Сокирянської громади завітали представники соціальної сфери з різних областей для обміну досвідом.....	26

## Європейська інтеграція, транскордонне співробітництво

Зиновій Бройде: Від мрійних закликів до матеріалізуючих заходів.....	27
--	----

## Наукова думка

Юрій Королук: «Штучний інтелект» - еволюціонер чи руйнатор цінностей публічного управління?.....	35
--	----

## Громадянське суспільство

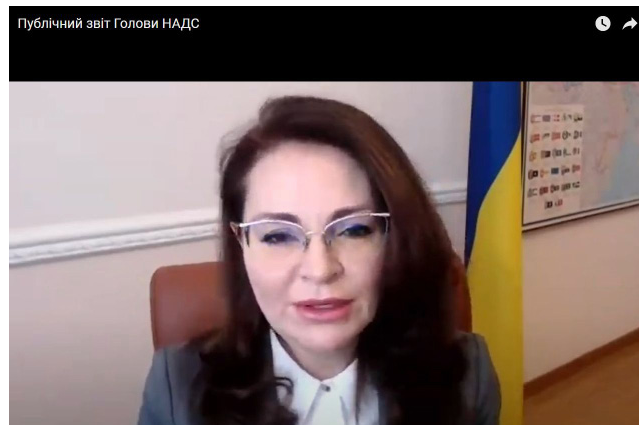
Очікування швидкого завершення війни – найбільший ризик 2025 року, – підсумки відкритої дискусії.....	42
Альона Ігнатєва: Центр допомоги врятованим надає низку безкоштовних послуг внутрішньо переміщеним особам та місцевим мешканцям.....	45
У Чернівцях стартував міжнародний проєкт «Разом Ми Можемо».....	46

## Підвищення кваліфікації

Від критичного мислення до згуртованості: Як комунікація та ефективна інформаційна політика зміцнює громади. Підсумки круглого столу.....	47
---	----

# НАТАЛІЯ АЛЮШИНА,

голова Національного агентства  
України з питань державної служби



## РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ 2024 РОКУ ТА ПРІОРИТЕТИ НА ПОТОЧНИЙ РІК

У 2024-му система державного управління України ще помітніше стала вирізнятися воєнною айдентикою. Люди гостріше відчули причетність до власної держави і вагу її інституцій щодо безпеки й захищеності своїх родин. Війна загострює запит на справедливість, мотивує громадянські ініціативи взаємодіяти з державними інституціями. Цінності публічної служби стають зрозумілишими для громадян, зокрема, у середовищі кваліфікованих спеціалістів з приватного сектору.

Команда НАДС приділяє значну увагу посиленню кадрового потенціалу державної служби. Просуваємо принцип безперервного навчання упродовж життя. Удосконалюємо систему професійної освіти публічних службовців. Упродовж 2024-го у Вищій школі публічного управління підвищили кваліфікацію майже 30 тисяч публічних службовців. Відточуємо їхні професійні навички і налаштовуємо психологічну витривалість. Ми актуалізуємо доброчесність як принцип публічної служби. Для нас це – HR-інструмент і маркер вимірювання компетентності. Відчуваю, як люди поступово переосмислюють ставлення до власної держави. У суспільстві зароджується усвідомлення, що саме міцна і дієва система управління є нашим державницьким фундаментом. Безумовно, це наближає нашу Перемогу.

Стратегічними цілями 2024 року

було забезпечення формування реалізації державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, забезпечення консультативно-методологічного супроводу, інформаційної підтримки та обміну досвідом з питань публічної служби, адаптація державної служби до стандартів ЄС, оцінювання державних службовців, підвищення ефективності роботи НАДС та його територіальних органів, інформування громадськості. Загальний прогрес виконання становить 100%.

**Кількісний склад державних службовців** – 156 276, з них 220 – категорії А, 37 645 – категорії Б, 118 411 – категорії В. Кількість вакантних посад – 31 187. Кількість державних службовців з інвалідністю – 11 760. Мобілізованих державних службовців і тих, хто проходить службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровольчих формуваннях територіальних громад – 4 316, з них 782 жінки. 140 державних службовців загинуло з початку повномасштабного вторгнення.

### **У напрямку нормативно-правового забезпечення:**

- Прийнято за основу в першому читанні проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку співвідношення між рангами державних службовців і рангами

посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями та зарахування до стажу державної служби часу роботи на деяких посадах у військових адміністраціях» (№ 9478).

- Внесено зміни до Порядку ведення та зберігання особових справ державних службовців (наказ НАДС від 09.12.2024 МР 165-24).

- Підготовлено шість проектів розпоряджень КМУ щодо оцінювання результатів діяльності держслужбовців, які займають посади категорії «А», призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється КМУ.

- Підготовлено розпорядження про затвердження висновків, до яких включено результати оцінювання 131 держслужбовця.

- Затверджено завдання і ключові показники результативності, ефективності та якості на 2025 рік для державних секретарів міністерств і керівників ЦОВВ.

#### **Щодо методичного супроводу:**

- Розроблено Методичні рекомендації з питань випробування та встановлення відповідності державного службовця займаній посаді (наказ НАДС від 31.01.2024 №11-24).

- Актуалізовано Методичні рекомендації щодо проведення стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, в державних органах (наказ НАДС від 25.11.2024 №161-24).

З метою надання консультативно методичної підтримки працівникам служб управління персоналом державних органів організовано чотири інформаційні заходи: вебінар щодо визначення завдань і ключових показників держслужбовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В» (25.11.2024); вебінар з питань співпраці державних органів з Державним центром зайнятості та регіональними цен-

трами зайнятості і філіями (29.01.2024); інформаційна сесія «Е-карта вакансій держслужби та ОМС для ветеранів та ветеранок» (25.07.2024); семінар ТАІЕХ з питань вивчення міжнародного досвіду щодо застосування інструментів нематеріальної мотивації держслужбовців та персоналу в кризовий та посткризовий періоди (26.12.2024).

#### **Для посилення спроможності**

**HR** проведено опитування працівників служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги у сфері управління людськими ресурсами (було опитано 1850 респондентів, зокрема 1570 працівників служб управління персоналом державних органів), а також опитування щодо потреб у наданні методичної та консультативної підтримки службам управління персоналом державних органів на деокупованих територіях України (опитано 155 респондентів, з яких 133 працівники служб управління персоналом державних органів).

Організовано навчання за загальною короткостроковою програмою підвищення кваліфікації «Системний підхід в управлінні персоналом на публічній службі»; три навчання за загальною короткостроковою програмою підвищення кваліфікації «Управління конфліктами в органах влади», «Визначення результатів оцінювання службової діяльності державних службовців: алгоритм дій», «Організація та супровід програми стажувань молоді в органах публічної влади». З метою формування організаційної культури проведено круглий стіл «Публічна служба безбар'єрів» щодо формування безбар'єрного середовища та адаптації ветеранів і ветеранок в органах публічної влади. Відбувся круглий стіл «Трансформація культури публічної служби». Розроблено спільно з Регіональним фондом «Реформа державного управління у країнах Східного партнерства II» Німецького товариства міжнародного співробітництва GIZ HR Порадник щодо адаптації та органі-

зації роботи ветеранів (-ок) на публічній службі. Спільно з проектом «права людини для України», який реалізує ПРООН в Україні та фінансує МЗС Данії, розроблено посібник «Безбар'єрність на публічній службі. Стислі рекомендації». Підготовлено та розміщено рекомендації для служб управління персоналом щодо роботи з управління конфліктами, взаємодії з ветеранами та ветеранками.

З метою **залучення молоді на державну службу** проведено стратегічну сесію «Стажування молоді в органах державної влади та місцевого самоврядування», «Промодень на публічній службі», нетворкінг «До речі, публічна служба», презентовано результати досліджень про молодь в ОМС, розроблено освітній курс із чотирьох серій «Організація стажування молоді в органах публічної влади».

Для **ознайомлення цільової аудиторії з принципами публічної доброчесності** та інструментами їх практичного застосування проведено сім вебінарів з питань доброчесності у співпраці з ОЕСР, НАЗК за підтримки Pro-Integrity, а також форум доброчесності для держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування у рамках Рішельє-форуму публічної служби.

Для **залучення ветеранів та ветеранок на публічну службу** на порталі НАДС розміщено відповідну інформацію, запроваджено щотижневе інформування у соціальних мережах НАДС про актуальні вакансії публічної служби. Спільно із залученими експертами з кар'єрного розвитку ветеранів проводиться консультування ветеранів з питань працевлаштування (за підтримки проекту USAID) «Сприяння доброчесності у публічному секторі» (Pro-Integrity).

Проведено два засідання Ради управління людськими ресурсами при НАДС. Серед основних тем – питання призначення на публічну службу, алгоритми та процедурні питання, необхідні для до-

тримання законодавства, можливості для розвитку служб управління персоналом, тенденції та перспективи розвитку публічної служби на шляху до ЄС, підтримка та розвиток публічних службовців, удосконалення нормативно-правової бази та нові методичні рекомендації.

Для обміну досвідом та впровадження кращих практик з управління персоналом на публічній службі проведено конкурс «Кращі практики управління персоналом».

### **Служба в органах місцевого самоврядування:**

Щодо нормативно-правового забезпечення:

- затверджено професійний стандарт «Керуючий справами виконавчого апарату (комітету)» (наказ НАДС від 11.11.2024 № 154-24);
- розроблено Типове положення про службу управління персоналом в ОМС (наказ НАДС від 19.02.2024 №26-24);
- розроблено Типовий порядок ведення та зберігання особових справ службовців місцевого самоврядування та форми Особової картки (наказ НАДС від 05.04.2024 № 62-24);
- розроблено Типовий порядок оцінювання результатів службової діяльності службовців місцевого самоврядування (наказ НАДС від 20.05.2024 №51-24);
- розроблено Типовий порядок формування і організації роботи з кадровим резервом (наказ НАДС від 11.11.2024 №15-24).

Для методичного супроводу: розроблено Методичні рекомендації з питань стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах в органах місцевого самоврядування (наказ НАДС від 26.1.2024 Мо162-24);

- проведено опитування працівників служб управління персоналом щодо потреб у наданні методичної допомоги у сфері управління людськими ресурсами;
- проведено опитування щодо потреб у

наданні методичної та консультативної підтримки службам управління персоналом державних органів на деокупованих територіях України;

- проведено чотири засідання Координаційного штабу впровадження Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 3077-IX) при НАДС; відбувся круглий стіл «Реалізація Закону України № 3077 «Про службу в органах місцевого самоврядування»;
- проведено вебінар «Атестація та щорічна оцінка посадових осіб у період дії воєнного стану та за новим законодавством про службу в ОМС» (спільно з ВАОМС «Асоціація ОТГ»);
- відбувся круглий стіл «Порядок проведення конкурсу на зайняття посад службовців місцевого самоврядування»;
- презентовано посібник «Новації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 2 травня 2025 року: коментарі та порівняльний аналіз».

Важливим напрямом є **реформа системи оплати праці**

У сфері нормативно-правового забезпечення:

- розроблено проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад»;
- розроблено та подано КМУ шість проектів Постанов щодо продовження впровадження реформи системи оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад у 2025 році:
  - «Про внесення змін до Постанови КМУ від 23.10.2023 №1109»;
  - «Про внесення змін до Постанови КМУ від 29.12.2025 №1409»;
  - «Про затвердження Порядку встановлення та виплати держслужбовцям надбавки за володіння англійською мовою»;
  - «Про внесення змін до схеми посадових

окладів на посадах держслужби з урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів у 2024 році»;

«Деякі питання оплати праці державних службовців судів, органів та установ системи правосуддя, інших державних органів на основі класифікації посад у 2024 році»;

«Про внесення змін до Умов оплати праці членів Комісії з питань вищого корпусу державної служби».

Запроваджено систему оплати праці держслужбовців на основі класифікації посад на підставі Закону України «Про Держбюджет України на 2024 рік.

73% посад державної служби переведено на умови оплати праці на основі класифікації посад (за даними 2024 року).

На 41% зменшились диспропорції в оплаті праці на центральному рівні (перша юрисдикція).

Забезпечено координацію проведення, опрацювання та погодження результатів класифікації посад, консультативно-методологічний супровід (понад 146 тисяч). Проведено оцінку та аналіз стану впровадження моделі оплати праці державних службовців на основі класифікації посад (опитано понад 22 тис. держслужбовці, узагальнено дані щодо результатів класифікації понад 146 тисяч посад).

Проведено дослідження щодо організації роботи держслужбовців та оплати праці в умовах воєнного стану (опитано 39275 респондентів, вивчено особливості організації роботи, зміни навантаження, функціоналу та продуктивності).

Зроблено моніторинг інформації про оплату праці у розрізі всіх категорій та підкатегорій посад, штатної та граничної чисельності, вакансій та обсягу фінансування у 2023 році (проаналізовано 22 компоненти, що впливають на визначення розміру заробітної плати).

Підготовлено чотири роз'яснення з питань оплати праці на основі класифікації

посад державної служби:

- щодо умов оплати праці держслужбовців органів, які не провели класифікацію посад;
- щодо умов оплати праці держслужбовців органів, які провели класифікацію посад;
- щодо введення у дію у 2024 році штатного розпису державного органу, який провів класифікацію посад;
- щодо встановлення премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності у 2024 році.

Для професійного розвитку публічних службовців у сфері нормативно-правового забезпечення розроблено та прийнято два акти КМУ та 37 наказів НАДС; створено умови для впровадження нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у сфері професійного навчання, зокрема врегульовано особливості функціонування системи професійного навчання з урахуванням вимог Закону (Постанова КМУ від 23.04.2024 №448), розроблено Типовий порядок складання індивідуальної програми професійного розвитку службовця місцевого самоврядування (наказ НАДС від 28.03.2024 №56-24).

Забезпечено організаційно-правові засади функціонування системи професійного навчання, зокрема:

- актуалізовано Порядок прийому на навчання за програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (постанова КМУ від 17.05.2024 №568);
- запроваджено нові функціональні можливості Порталу управління знаннями (наказ НАДС від 31.10.2024 №150-24);
- розроблено Методичні рекомендації щодо організації інклюзивного навчання суб'єктами надання освітніх послуг у сфері профнавчання (наказ НАДС від 01.10.2024 №138-24);
- затверджено трирічну Програму

зовнішнього моніторингу якості підвищення кваліфікації (наказ НАДС від 19.06.2024 №99-24).

Продовжується реалізація проекту НАДС із **безкоштовного вивчення публічними службовцями англійської мови**. Ініціатива спрямована на посилення мовної спроможності публічних службовців на шляху інтеграції України в ЄС. Проект реалізується у співпраці з найбільшою у світі освітньою організацією EF Language Learning Solutions на платформі онлайн-школи EF English Live. Перевагами проекту є професійні підходи у викладанні, персоналізоване навчання, відстеження прогресу, вибір власного темпу навчання.

#### **ПРІОРИТЕТИ на 2025 рік**

Впровадження реформи системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад відповідно до принципів державного управління, викладених у програмі Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР, SIGMA) Вдосконалення законодавства з питань класифікації посад державної служби.

Розроблення умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад на 2026 рік. Підключення нових абонентів до інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HEMI3). Актуалізація нормативно правового забезпечення професійного навчання.

Впровадження оцінювання стану системи професійного і навчання на основі моніторингових досліджень, що проводяться за визначеними показниками (управлінськими індикаторами).

Напрацювання законодавства щодо відновлення та удосконалення порядку конкурсної процедури.

Впровадження цінностей безбар'єрного середовища, залучення ветеранів та ветеранок на публічну службу.

Проведення інформаційно-роз'яснювальної кампанії щодо впровадження ЗУ № 3077 «Про службу в ОМС».

## МІНІСТЕРСТВО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ: ПРІОРИТЕТИ НА 2025 РІК

2024 рік став роком серйозних викликів та трансформацій у роботі Міністерства розвитку громад та територій України. Серед пріоритетів цього року – опалювальний сезон, функціонування критичної інфраструктури в умовах постійних обстрілів, підтримка та розвиток громад та регіонів, відновлення житла та залучення міжнародного фінансування у проекти відновлення. 2025 рік відкриває нові можливості та визначає ключові напрями для розвитку. На цьому наголосив Віцепрем'єр-міністр з відновлення – Міністр розвитку громад та територій України Олексій Кулеба:

«Кожна громада має бути енергетично незалежною, ефективно використовувати свої ресурси та залучати нові можливості для розвитку. Особливу увагу приділяємо прифронтовим регіонам, де потреби найбільш гострі. Разом із громадами, партнерами та міжнародними донорами ми працюємо над тим, щоб зміцнити регіони, зробивши їх сильними та стійкими. Україна повинна розвивати свою інфраструктуру та залишатися гарантом продовольчої безпеки для світу».

### **Ключові напрями роботи на 2025 рік**

#### *Енергетична безпека*

Енергетична незалежність громад – один із головних викликів для Міністерства у 2025 році. Заплановано встановлення 500 одиниць енергетичного обладнання у громадах, з особливим фокусом на прифронтові населені пункти.

Це дозволить громадам не лише покращити енергозабезпечення, але й мінімізувати ризики перебоїв через ворожі атаки.

#### *Компенсації за житло*

На 2025 заплановано впровадження експериментального проекту будівництва

в територіальних громадах житла для внутрішньо переміщених осіб.

Продовжується реалізація програми компенсації за пошкоджене та зруйноване житло «Відновлення». Так, Державним бюджетом на 2025 рік на програму «Відновлення» передбачено 4 млрд грн.

Крім того, Кабінет Міністрів України додатково перерозподілив 15 млрд гривень на компенсації за пошкоджене та знищене житло для внутрішньо переміщених осіб. Очікується, що фінансове перенаправлення коштів до Міністерства розвитку громад та територій України буде здійснено вже у січні 2025 року. А відтак, зазначені кошти стануть доступними для бронювання та використання. За рахунок цих коштів компенсація буде надана ВПО – як вже за сформованими сертифікатами, так і за сертифікатами, що будуть сформовані в майбутньому.

Крім того, на 2025 рік заплановане впровадження експериментального проекту будівництва в територіальних громадах об'єктів житла для внутрішньо переміщених осіб. А також надання доступного житла в оренду, зокрема ВПО.

#### *Реформа управління публічними інвестиціями (PIM)*

Мета нової системи управління публічними інвестиціями (Public Investment Management, PIM) – ефективно використовувати бюджетні кошти, спрямовуючи їх на найважливіші проекти, які відповідають стратегічним цілям країни в умовах війни. На 2025 рік передбачено фінансування Єдиного проектного портфеля у межах PIM у розмірі 224,2 млрд грн. З цих коштів 115 млрд грн буде залучено під державні гарантії для відновлення критичної інфраструктури.

Протягом наступного року планується продовжити імплементацію реформи

місцевому рівнях.

Реформа управління публічними інвестиціями (РІМ) підкреслює критичну роль стратегічного планування на рівні громад: в інтересах кожної громади розробити та затвердити локальні стратегії розвитку. Завдяки РІМ громадам пропонується ефективний інструмент визначення пріоритетів та спрямування ресурсів на проекти, що відповідають стратегічним цілям, особливо в умовах війни. Такий підхід гарантує прозорість, відповідальність і ефективність у використанні бюджетних коштів, сприяючи довгостроковому розвитку кожної громади.

#### *Регіональний розвиток*

У 2025 році громади матимуть доступ до оновленого Державного фонду регіонального розвитку та запровадження додаткових фінансових інструментів для проектів розвитку у громадах.

Крім того, буде оновлена Державна стратегія регіонального розвитку (ДСРР) – в частині затвердження функціональних типів територій та макрорегіонів.

Протягом року буде впроваджена нова модель вирівнювання доходів місцевих бюджетів і нова модель спроможності громад. Також буде оновлена Концепція реформи місцевого самоврядування.

Реформа децентралізації складова стійкості громад та країни. У 2025 році маємо врегулювати систему адміністративного нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування.

Ще одна важлива складова в частині регіональної політики – реінтеграція тимчасово окупованих територій.

#### *Національний проект «Пліч-о-пліч»*

У рамках національного проекту «Пліч-о-пліч: згуртовані громади» передбачається співробітництво тилкових й більш спроможних громад – громад-партнерів з прифронтовими і тими, що під постійними обстрілами ворога – громадам-форпостам.

Співпраця у ключових трьох напрямках:

- Відновлення інфраструктури;
- Гуманітарна допомога;
- Культурна та соціальна підтримка

Зараз у проекті беруть участь більше 100 громад, Ще 114 громад-форпостів потребують підтримки.

#### *Міжнародна співпраця*

У 2024 році вдалось залучити \$1 млрд 115 млн на проекти відновлення та розвитку завдяки співпраці Мінрозвитку з міжнародними фінансовими організаціями та урядами держав-партнерів. У 2025 році будемо як працювати над реалізацією проектів за вже залучені ресурси, так і розпочинати нові проекти, які відповідають викликам країни.

У 2025 році разом з групою Світового банку, Єврокомісії, ООН буде оновлено звіт оцінки потреб у відновленні – RDNA4. Документ стане основою для формування пріоритетних проектів відбудови і розвитку із залученням державного та приватного фінансування.

Прискорюємо та поглиблюємо співробітництво з Європейським союзом. У 2024 році – уперше за 6 років – було проведено засідання Транспортного діалогу високого рівня Україна-ЄС.

Крім того, активно долучились до процесу євроінтеграції. Міністерство розвитку провело на пре-скринінг – аналіз адаптації українського законодавства на відповідність вимогам Євросоюзу – в ключових для нас сферах транспорту та логістики. У 2025 році заплановано підготовку із залученням громадянського суспільства та проведення двосторонніх зустрічей Україна-ЄС у рамках офіційного скринінгу за Переговорними розділами 14 «Транспортна політика», 21 «Транс-європейські мережі» та 22 «Регіональна політика та координація структурних інструментів», із одночасним формуванням переговорних позицій України за відповідними розділами.

План України (Ukraine Facility) – це програма фінансової підтримки України з боку західних партнерів, розрахована до 2027 року.

Ukraine Facility передбачає спрямування 50 млрд євро на підтримку бюджету, стимулювання інвестицій та розвиток регіональних проєктів. Мінрозвитку є виконавцем для 26 індикаторів у Плані України та співвиконавцем ще двох. Так, цього року нам вдалося виконати всі 5 індикаторів, обов'язкових до виконання у 2024 році. Ще 8 ми повинні виконати у 2025 році, 6 – у 2026 році та 7 – у 2027 році.

Також з 2024 року почали працювати у рамках Ukraine Investment Framework (UIF або Інвестиційний компонент 2). Загальний обсяг UIF – €9,3 млрд, з них €7,8 млрд – це Українська гарантія, спеціальний механізм для захисту інвестицій під час війни.

Середпріоритетівна2025рік–інвестування в енергетику. Нам важливо побудувати додаткові потужності, децентралізувати систему електро- та тепlopостачання, забезпечити енергонезалежність громад. Портфель на 2025 рік буде включати регіональні проєкти у галузі енергетики, водопостачання, тепlopостачання, будівництво соціального житла, надання допомоги малим і середнім підприємствам у прифронтових регіонах.

В рамках Української платформи донорів утворюється новий напрям Відновлення з відновлення, який стане «єдиним вікном» для координації та обміну інформацією про нагальні потреби відбудови та відновлення. В залежності від порядку денного в засіданнях оперативної групи будуть брати участь представники Уряду, спеціальні уповноважені з питань відновлення, члени Платформи, НоСs та інші експерти. Наступне засідання Керівного комітету Української платформи донорів заплановане на січень 2025 року.

### *Інфраструктура*

У 2025 році планується завершення будівництва водозаборів та магістральних водогонів для забезпечення водою Миколаєва – перебої з водопостачанням виникли внаслідок підриву російськими терористами дамби Каховської ГЕС. Держбюджетом

2025 на ці цілі передбачено 8 млрд грн.

Крім того, у фокусі Міністерства – захист енергетичних об'єктів та розбудова мережі когенерації. А також відновлення об'єктів, пошкоджених внаслідок війни, залучаючи міжнародну підтримку.

### *Цифровізація*

У 2025 році продовжиться розвиток проєкту eЧерга. Зокрема, у рамках нового етапу розвитку проєкту заплановано масштабувати послугу на всі види транспортних засобів, що перетинають кордон (легкові автомобілі, вантажівки менше 7,5 тонн), забезпечити автоматичну перевірку низки інформації на момент реєстрації в системі, наприклад, наявність страхового поліса («зеленої картки») тощо.

Окрему увагу буде приділено впровадженню Геоінформаційної системи моніторингу регіонального розвитку (ГІС РР) та розвитку екосистеми DREAM, а також формуванню бази місцевої статистики для покращення аналізу та ухвалення рішень. Також планується сформувати базу місцевої статистики для покращення аналізу та ухвалення рішень. І посилити цифрові інструменти для доступу громадян до інформації та їх участі у житті громад.

Також планується розвиток електронної системи, яка об'єднає актуальну інформацію про багатоквартирні будинки, їх співвласників, ОСББ і управителів. Запуск Єдиної платформи житлово-комунальних послуг, яка забезпечить доступні та зручні сервіси, покращить облік споживачів та дозволить краще контролювати якість послуг.

В рамках транспортної реформи планується запровадити систему eІнспектор, яка зробить роботу Державної служби України з безпеки на транспорті (ДСБТ) більш прозорою.

Крім того, зазнає модернізації розподіл дозволів Європейської Конференції Міністрів Транспорту (ЄКМТ).

Буде доопрацьовано обмін з митницею, правила розподілу і дорозподілу мінімізують будь-який людський фактор.

У 2025 готуються нові цифрові рішення для морської галузі. Довгоочікуваний функціонал отримання посвідчення особи моряка буде цифровізовано вже в першому півріччі 2025 року.

#### *Експортна та воєнна логістика*

Для забезпечення ефективної логістики, зокрема у прифронтових регіонах та евакуаційних шляхів, Міністерство передбачає такі ініціативи:

Ремонт та утримання доріг: на 2025 рік виділено 12,6 млрд грн, в першу чергу мова йде про воєнну логістику

Розвиток автомобільних пунктів пропуску, зокрема модернізація інфраструктури для швидшого перетину кордону.

Розбудова портів Одеси та Дунайського портового кластеру, які забезпечують функціонування Українського коридору для експорту. Посилення безпекових заходів.

Пріоритети на 2025 рік є продовженням стратегічної роботи з відновлення України, спрямованої на підтримку громад, покращення умов життя для ВПО, відновлення критичної інфраструктури та залучення міжнародного фінансування. Реалізація цих завдань стане фундаментом для сталого розвитку країни.

**Джерело:** <https://mtu.gov.ua/news/36322.html>

## ЧЕРНІВЕЦЬКУ ОБЛАСТЬ З РОБОЧИМ ВІЗИТОМ ВІДВІДАВ ЗАСТУПНИК МІНІСТРА МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ СЕРГІЙ ТИМОФЄЄВ

Як інформує пресслужба ОВА, під час зустрічі 9 січня з начальником Чернівецької ОВА Русланом Запаранюком обговорили питання розвитку спорту в Україні та Чернівецькій області, залучення учнів і студентів до фізичної активності, а також реалізацію державної політики щодо підтримки ветеранів війни, військових та осіб з інвалідністю у питаннях фізичної, психологічної та соціальної реабілітації.

«У 2024 році з обласного бюджету виділили понад 56,6 млн грн на потреби галузі фізичної культури та спорту. Це на 10 млн більше, ніж у довоєнному 2021 році. За ці кошти утримуються заклади фізичної культури і спорту, а також фінансуються заходи обласної програми розвитку фізкультури і спорту», - зазначив Руслан Запаранюк.

Також у межах візиту у Чернівецькій ОВА відбулася нарада-діалог з керівниками структурних підрозділів з питань фізичної культури та спорту територіальних громад, районних державних адміністрацій, області, центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх», керівниками (президентами, головами) федерацій з видів спорту,

Центру фізичного виховання та спорту учнів і студентів, директорами дитячо-юнацьких спортивних шкіл, шкіл вищої спортивної майстерності.

На заході обговорили перспективи впровадження нових ідей у сфері фізичної культури та спорту, реформи галузі, а також підтримку інститутів громадянського суспільства. Крім того, розглянули шляхи реалізації державної політики з розвитку фізичної культури та спорту в умовах сьогодення, зокрема щодо соціалізації ветеранів війни, військових та осіб з інвалідністю через залучення до фізичної активності та спорту.



## ЛЮБОВ НЕЧИПОРУК,

Представниця Національної ради  
України з питань телебачення  
і радіомовлення у Чернівецькій області



### МЕДІА ВІДІГРАЮТЬ КЛЮЧОВУ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ СПІЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ, ВЗАЄМОПОВАГИ ТА РОЗУМІННЯ МІЖ ЛЮДЬМИ РІЗНИХ НАЦІОНАЛЬНОСТЕЙ, КУЛЬТУР І РЕЛІГІЙНИХ ПЕРЕКОНАНЬ

Особливістю національного складу населення Чернівецької області є його багатонаціональність. За інформацією відділу з питань релігій та національностей управління культури Чернівецької обласної військової адміністрації, у національному складі населення області друге місце (після українців – 75%) за чисельністю посідає румуномовне населення – румуни (12,5%) та молдовани (7,3%). До найбільш чисельних національностей, які мешкають в області, також належать євреї (1,8%) та поляки (0,4%). Місцями компактного проживання національних спільнот є колишні Герцаївський, Глибоцький, Новоселицький, Сторожинецький райони та місто Чернівці, об'єднані в Чернівецький район. На сьогодні функціонує близько 30 національно-культурних товариств (вірмен – 1, євреїв – 2, молдован – 2, німців – 1, поляків – 3, румунів – 20, азербайджанців – 1).

Відтак суспільний діалог щодо забезпечення інформаційних потреб національних спільнот, упередження мови ворожнечі, підтримки впровадження європейських стандартів стосовно протидії дискримінації прав національних меншин є особливо актуальним. Про це поспілкувалися з Любов'ю

Нечипорук, Представницею Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення у Чернівецькій області.

*Як Нацрада співпрацює з представниками етнічних громад для врахування їхніх інформаційних потреб?*

Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення постійно проводить зустрічі та публічні обговорення з представниками національних спільнот для запобігання дискримінації за національною ознакою в медіа. Під час цих заходів обговорюються питання забезпечення рівного доступу до інформації, висвітлення культурного розмаїття та недопущення стереотипів у медійному контенті.

Регулятор співпрацює з громадськими організаціями та міжнародними інституціями для впровадження найкращих практик у сфері недискримінації. Також проводиться моніторинг медіапростору для виявлення випадків мови ворожнечі або упередженого висвітлення національних меншин. Такі ініціативи сприяють формуванню толерантного інформаційного середовища та забезпеченню прав кожної етнічної громади в Україні.

Національна рада започаткувала та реалізовує проєкт «Компетентні медіа – демократичне суспільство» спрямований на підвищення професійних стандартів у сфері журналістики та медіарегулювання, зокрема й щодо дотримання прав національних спільнот. Він охоплює освітні тренінги для журналістів, які включають і питання запобігання мові ворожнечі та сприяння об'єктивному висвітленню етнокультурного розмаїття.

*Який стан медійного забезпечення інформаційних потреб етнічних громад Чернівецької області? Чи існують спеціалізовані радіо- або телепередачі, присвячені етнічним громадам?*

З чотирьох місцевих телеканалів передачі мовами національних спільнот готує ТОВ ТРК «ТВА»: зокрема, щотижня виходить телепередача «Резюме» (Rezumat).

Також для забезпечення інформаційних потреб нацменшин працює суспільний мовник. На «Суспільне: Чернівці» (Філія АТ «НСТУ «Чернівецька регіональна дирекція») редакція регіонального контенту з тематики національних меншин регіону виробляє наступний контент: телевіпуск новин «Підсумки Чернівці» (Săptămânal Cernați), телепроєкт «Спільна мета» (Obiectiv comun), сюжети українською мовою про представників національних спільнот, радіовипуск новин («Știri»), радіопередача «Спільна мета» (Obiectiv comun).

На території Чернівецької області офіційно зареєстровано та друкуються 7 румуномовних часописів: «Gazeta de Herta (Seri noua)», «Monitorul bucovinean», «Lumea satului», «Recreația mare», «Familia», «Plai Românesc», «Prichindeii din Cernați». Видання мовами національних спільнот становлять 23% від загальної кількості видань, зареєстрованих у Чернівецькій області.

*Які головні виклики у забезпеченні якісного медіапростору для різних громад області?*

Забезпечення якісного медіапростору для національних спільнот Чернівецької області стикається з низкою викликів, зумовлених фінансовими, технічними та соціальними факторами. Брак фінансування, спад рекламного ринку, зумовлені повномасштабним вторгненням російської федерації, позначилися на регіональних медіа, обмеживши можливість створення якісного контенту, адаптованого до потреб етнічних громад. Крім того, недостатнє покриття сигналом цифрового телебачення DVB-T2 у віддалених районах регіону зумовлює недостатній доступ мешканців до місцевого контенту. Важливим залишається також недопущення поширення стереотипів або мови ворожнечі, що потребує постійного моніторингу та підвищення рівня медіаграмотності серед населення.

*Як Нацрада співпрацює з місцевими медіа для вирішення проблем на місцевому рівні?*

Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення постійно працює з місцевими медіа для запобігання дискримінації за етнічною та релігійною ознакою. Залучаючи експертів та громадськість, медіарегулятор організовує консультації, роз'яснювальні заходи та тренінги для журналістів і редакторів місцевих медіа, спрямовані на підвищення етичних стандартів висвітлення таких тем. Регуляторний орган сприяє розвитку Суспільного мовлення, яке виробляє програми для національних спільнот.

Національна рада здійснює постійний моніторинг контенту місцевих суб'єктів у сфері медіа, аналізує дотримання положень Закону України «Про медіа», в тому числі щодо мови ворожнечі та стереотипного висвітлення етнічних і релігійних спільнот.

*Чи є місцеві ініціативи щодо поліпшення доступу етнічних громад до медіа?*

Інформаційна підтримка медійниками національних громад слугує важливим

чинником для збереження їх культурної ідентичності, а також підтримує демократичні процеси в державі, забезпечуючи інформаційні потреби представників національних спільнот.

Про забезпечення інформаційних потреб румунської національної спільноти нещодавно традиційно поспілкувалася з головою обласного товариства румунської культури імені Міхая Емінеску (Societatea pentru Cultura și Literatura Română în Bucovina «Mihai Eminescu»), головним редактором тижневика «Gazeta de Herța» Василем Бику.

Товариство сприяє розвитку румунської культури на Буковині – організовує й підтримує культурні проекти, зустрічі з письменниками, виставки, презентації книг. Серед таких заходів – щорічні творчі проекти фестиваль зимових звичаїв «Florile dalbe», традиційне свято зустрічі весни «Mărțișor», вшанування румунського поета Міхая Емінеску та інші. Під час них товариство організовує збір коштів на підтримку ЗСУ.



Щотижня Василь Бику випускає «Gazeta de Herța» («Герцаївська газета») та чотири рази на рік «Plai Românesc» («Румунська стежина»), є автором та ведучим програми «Rezumat» румунською мовою на телеканалі «tva». До слова, у січні вийшов її 190-ий випуск. Документальний фільм «Eminescu și Cernăuții» («Чернівці та Михайл Емінеску»), одним із авторів сценарію якого є Василь Бику, отримав нагороду II Міжнародного

кінофестивалю «Madhya-Pradech 2024».



Питання забезпечення інформаційних потреб румуномовної громади Чернівецької області дуже актуальне для Буковини, адже на території регіону компактно проживає румунська етнічна спільнота. Сприяння розвитку медіа мовами корінних народів України та національних меншин (спільнот) України – серед цінностей Національної рада України з питань телебачення і радіомовлення, які викладені у Стратегії її діяльності на 2024 – 2026 роки.

Також під час робочої зустрічі поспілкувалася з головою Громадської організації «Обласне товариство польської культури імені Адама Міцкевича», доцентом кафедри міжнародних відносин кафедри історії, політології та міжнародних відносин Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича Владиславом Струтинським. Мова йшла про забезпечення інформаційних потреб польської громади, яка проживає на території Чернівецької області.

Сьогодні польська громада активно зберігає свою мову, культуру та традиції. «Обласне товариство польської культури імені Адама Міцкевича» традиційно зорганізовує відзначення Дня Незалежності Польщі (11 листопада) та Дня Конституції Польщі (3 травня). Ці заходи є важливою частиною культурного життя польської громади в Чернівецькій області і сприяють збереженню її традицій та звичаїв.

Владислав Струтинський підкреслив, що нині для України особливо важлива

міжнародна співпраця, і національно-культурні товариства – той місток, який здатний ефективно цю співпрацю реалізувати.



Голова Громадської організації «Обласне товариство польської культури імені Адама Міцкевича» зазначив, що буковинські медіа привісвітленні питань національних спільнот не використовують дискримінаційних висловлювань або мови ворожнечі.



Домовилися про подальшу співпрацю в напрямку забезпечення конструктивного діалогу між суб'єктами у сфері медіа Чернівецької області та національно-культурними товариствами регіону для запобігання дискримінації в медіа за етнічною, національною та релігійною

ознаками.

Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення постійно працює в напрямку запобігання в медіа проявам мови ворожнечі й дискримінації. Зокрема, в рамках проекту «Компетентні медіа – демократичне і толерантне суспільство» медіарегулятор провів низку публічних обговорень з цієї теми. У вересні минулого року Національна рада представила напрацьовані за результатами консультацій з експертами і громадськими організаціями матеріали, що можуть лягти в основу майбутніх кодексів щодо запобігання в медіа проявам мови ворожнечі й дискримінації за етнічною, національною та релігійною ознаками.

Об'єднання суспільства через медіа є надзвичайно важливим для забезпечення гармонійних відносин між різними національними спільнотами та збереження соціальної єдності. Медіа відіграють ключову роль у формуванні спільних цінностей, взаємоповаги та розуміння між людьми різних національностей, культур і релігійних переконань.

Завдяки об'єктивному та інклюзивному висвітленню питань, що стосуються нацменшин, медіа сприяють зменшенню стереотипів і упереджень, запобігаючи конфліктам і непорозумінням. Вони є важливим майданчиком для відкритих обговорень, що допомагають національним громадам краще розуміти один одного та сприяти злагоді в суспільстві.



## СВІТЛАНА БОСТАН: СІМ'Ї У СЛАДНИХ ЖИТТЄВИХ ОБСТАВИНАХ МОЖУТЬ БЕЗКОШТОВНО ОТРИМУВАТИ ФАХОВУ СОЦІАЛЬНУ ТА ПСИХОЛОГІЧНУ ДОПОМОГУ

«Іноді в житті трапляються ситуації, які здаються безвихідними: втрата роботи, хвороба, сімейні конфлікти або інші труднощі. У такі моменти дуже важливо знати, що є люди, які готові допомогти», – розповідає директорка Чернівецького обласного центру соціальних служб Світлана Бостан. Однією з таких послуг є соціальний супровід сімей, які опинилися в складних життєвих обставинах.

Це професійна, безкоштовна допомога, спрямована на підтримку сімей, які зіштовхуються з труднощами у житті: побутовими, фінансовими чи психологічними. Як пояснює Світлана Бостан, основна мета такої послуги – допомогти родині знайти ресурс та можливість для подолання труднощів, покращити якість життя та створити сприятливі умови для дітей: «Соціальний супровід надається сім'ям, які перебувають у складних життєвих обставинах через кризу, втрату роботи, житла, хвороб, тим, хто виховує дітей-сиріт або дітей з інвалідністю, а також для людей, які зіткнулися з домашнім насильством чи конфліктом, потребують допомоги в забезпеченні базових потреб».

За словами директорки Чернівецького обласного центру соціальних служб, послуга включає соціальну допомогу, психологічну підтримку, практичну допомогу сім'ї чи особі. Це може бути допомога в оформленні пільг, субсидій, виплат, допомога з різними видами документів, консультації для покращення емоційного стану, вирішення конфліктів у сім'ї, родині, пошук роботи або житла, організація догляду за дітьми чи людьми похилого віку. Також ця послуга передбачає навчання та розвиток як для сім'ї, так і для окремої особи, допомогу батькам у вихованні дітей, підвищенні навичок самоорганізації та планування.

«Цю послугу сім'я чи особа може отримати, якщо звернеться до відділів соціального захисту населення, центрів соціальних служб або центрів надання соціальних послуг. Фахівці, які працюють у цих установах, здійснюють оцінку потреб сім'ї, складають індивідуальний план для вирішення проблем, а також сім'я отримує постійну підтримку, поки не стабілізується ситуація», – додає Світлана Бостан.

## ДО ЧЕРНІВЦІВ ЗАВІТАВ НАДЗВИЧАЙНИЙ ТА ПОВНОВАЖНИЙ ПОСОЛ РЕСПУБЛІКИ ІНДІЯ В УКРАЇНІ РАВІ ШАНКАР

В рамках візиту Раві Шанкар відвідав місцеві виробництва, зустрівся з ректором Чернівецького медичного університету, поспілкувався зі студентами-іноземцями в палац «Академічний». Окрім того, як інформує пресслужба Чернівецької міської ради, відбулася зустріч Надзвичайного та Повноважного Посла Республіки Індія в Україні з керівництвом області та міста, під час якої обговорили важливі питання життя міста в умовах війни, перспективи співпраці, можливості інвестицій та реалізацію спільних проєктів у сфері вищої освіти.



## СЕРГІЙ БОСТАН,

директор Департаменту соціально-економічного розвитку та стратегічного планування Чернівецької міської ради



### ЧЕРНІВЕЦЬКА ГРОМАДА МАЄ ВЕЛИКІ ДОСЯГНЕННЯ ЗАВДЯКИ МІЖНАРОДНІЙ СПІВПРАЦІ

*Розкажіть, будь ласка, про структурний підрозділ, його функції, напрямки роботи.*

Департамент соціально-економічного розвитку та стратегічного планування Чернівецької міської ради складається з чотирьох управлінь, які безпосередньо відповідають за різні напрямки. Перший напрям – це місцевий економічний розвиток: ринки, енергоефективність, робота з підприємництвом. Другий напрям – це розвиток туристичної галузі, промоція міста, брендинг і позиціонування. Окремий напрям стосується міжнародної діяльності, міжнародних відносин, залучення інвестицій, співпраці з донорами, з дипломатичними установами тощо. І ще один напрям – це соціально-економічний розвиток та трудові відносини. Це, зокрема, робота зі стратегічними документами розвитку громади (всі міські цільові програми), забезпечення виконання законодавства України в галузі праці, захисту прав працівників, питання зайнятості населення, колективних договорів і відносин працівників та працедавців.

При департаменті також працює три відділи: туристичний інформаційний центр, центр розвитку підприємництва і відділ економічного розвитку громади. Окрім того, Департамент курує роботу чотирьох комунальних підприємств: це комунальні ринки «Калинівський» та «Газкомплектприлад» і комунальні лазні «Нептун» та «Дельфін».

*Давайте зупинимось саме на питанні міжнародної співпраці. Які ключові напрямки визначаєте для неї на сьогодні?*

Для нас із першого дня роботи було дуже важливо підвищити міжнародний імідж міста: показати себе як надійного партнера, брати участь у великих міжнародних проектах, залучати різні міжнародні програми і, звичайно, розвивати міжмуніципальну співпрацю. Тому що це додаткові можливості, обмін досвідом, іноземні інвестиції, а також просування Чернівців далеко за межами країни, що дає змогу розвивати економіку і туризм, популяризувати культуру тощо.

Зважаючи на складні умови, в яких перебуває наша країна – спочатку це був ковід, тепер війна – це ще в декілька разів підсилює і ускладнює загальну ситуацію з міжнародною співпрацею. Але, з іншого боку, ми розуміємо, що якраз зараз є велика увага до України, тому потрібно бути максимально готовими, щоб залучати можливості, які надаються нашими міжнародними партнерами.

Міжнародний блок ми розділяємо на окремі напрямки:

- робота з донорами, з фондами, які дають можливість для розвитку, фінансуючи грантами різного роду проекти;
- дипломатичні відносини, співпраця з дипломатичними представниками, консульствами, посольствами, тобто загалом відносини з державами;
- безпосередньо міжмуніципальна

співпраця, розвиток відносин на рівні міст, громад, побратимство.

Завдяки цьому ми маємо можливість отримати значні переваги для нашого міста: залучати грантову підтримку, інвестиції, впроваджувати необхідні проекти за рахунок позабюджетних коштів. Розвивати наші міжнародні контакти надзвичайно важливо, щоб про Чернівці чули, щоб люди мали бажання приїхати і побачити наше місто.

І зараз, у зв'язку з війною, ми розуміємо, що Чернівці – одне з тих міст, яке наші західні партнери і друзі, приїхавши в Україну, бачать першим – поруч з Ужгородом і Львовом. Тому важливо сформувати позитивний імідж. На цим активно працюємо, маємо багато партнерів, проектів, не зупиняємося на досягнутому і рухаємося далі.

*Чи керуєтеся якимись критеріями, коли вибираєте міжнародних партнерів? Як загалом відбувається цей процес?*

Звичайно, у нас є певні підходи для налагодження партнерств. Ми з командою дотримуємося кількох принципів, які допомагають будувати довгострокові відносини. Насамперед, ми не женемося за кількістю – для нас важливий зміст співпраці: конкретні проекти, їхній вплив та користь для громади. Ззовні може здаватися, що ми часто підписуємо нові угоди, але перед кожним таким кроком стоїть системна і кропітка робота. Наприклад, наші останні договори з містами-побратимами є результатом багаторічної співпраці: обміни делегаціями, зустрічі, спільні заходи і проекти. І потім, коли ми вже бачимо один в одному надійних партнерів, маємо досвід співпраці, знаємо пріоритети розвитку обох громад і перспективи спільних ініціатив, тоді вже відбувається підписання договору про побратимство.

Ми також прагнемо до різнопланової співпраці. Окрім партнерства між муніципалітетами, долучаємо наукову спільноту, бізнес, культуру, спорт, громадські організації. Такі зв'язки допомагають створити багатовекторне партнерство.

Наприклад, договір із французьким містом *Рюей-Мальмезон* виник завдяки співпраці з румунським містом Тимішоара, яке стало посередником у налагодженні контактів. Спочатку це був просто обмін делегаціями, потім ми розпочали низку проектів. До речі, ця громада одна із перших надала гуманітарну допомогу після повномасштабного вторгнення, хоча у нас на той момент взагалі не було офіційних відносин.

З *Дюссельдорфом* (Німеччина) співпраця почалася через єврейські громади, адже багато вихідців із Чернівців проживає там. Це поступово переросло в співпрацю і між іншими інституціями, зокрема між муніципалітетами. Після широкомасштабного вторгнення Дюссельдорф, розірвавши побратимські відносини з Москвою, уклав договір із нашим містом.

Французьке місто *Мец* стало нашим партнером завдяки співпраці Чернівецького національного університету з університетом Лотарингії. Це почалося з освітніх ініціатив, взаємного визнання дипломів, а згодом переросло у співпрацю на рівні міст. Після широкомасштабного вторгнення мер міста Мец Франсуа Гросдідье вже в березні 2022 року приїхав у Чернівці. Це стало символом підтримки, ми тоді підписали договір про побратимство і зараз теж маємо дуже багато спільних проектів.

*Ізмір* – величезне портове місто із 4,5 мільйонним населенням, бізнес-центр Туреччини. Тут співпраця почалася на рівні економічних ініціатив, комунікації між представниками бізнесу, і згодом теж розширилися до муніципальних відносин.

З німецьким містом *Мангайм* у нас тривала проектна історія, і саме ця складова стала початком для розвитку побратимства. На сьогодні у нас є спільні проекти ще з третім містом – столицею Молдови Кишиневом. Зараз ми з Мангаймом продовжуємо готувати різні проекти, які фінансуються Європейським Союзом.

Важливо, щоб партнерство базувалося

на реальних ініціативах і довірі, а не залежало від особистих контактів. У нас є досвід, що укладені раніше, на початку 90-х, побратимства стали недієвими, тому що змінилися люди, які були при владі, втрачилися зв'язки. Ми робимо спроби це відновити, але не завжди вдається. Тому зараз прагнемо будувати сталі відносини, щоб вони не втрачалися при зміні кадрів чи обставин.

Намагаємося заходити через проектну складову, реалізовувати різні ініціативи, залучаючи якомога ширше коло інституцій, тобто робити саме інституційні партнерства. Головне – двостороннє бажання для співпраці, спільність інтересів і пріоритетів розвитку. Об'єкти культурної спадщини, спільна історія, традиції бізнес-зв'язки, спорт тощо – це все може стати початком хороших продуктивних партнерств.

А ще побратимство та партнерство має базуватися на чіткому розумінні цілей співпраці. Зміст полягає не лише в тому, щоб знайти партнера (хоча це теж може бути викликом), а в тому, як ефективно взаємодіяти. Важливо знати, чого ми очікуємо від цих відносин, що можемо отримати від них і що самі можемо запропонувати. При цьому необхідно уникати підходу, коли одна сторона постійно є прохачем, а інша лише надає допомогу. Це не працює в довгостроковій перспективі. Потрібно знаходити спільні інтереси, вивчати досвід один одного та ділитися власним.

Наприклад, Україна має унікальний досвід, який зараз привертає значну увагу у світі, зокрема у сфері реагування муніципалітетів на кризові ситуації, прийняття швидких рішень в умовах війни, адаптації до умов невизначеності.

Крім цього, наша багата історія, культура й традиції є важливим ресурсом для культурної дипломатії. Зараз, коли багато українців перебуває за кордоном, місцевим владам необхідно налагоджувати відносини з українською діаспорою, тому в них є запит на українську культуру. І дуже важ-

ливо представити цю справжню культуру, сприяти розумінню місцевими громадами багатогранності української ідентичності. Це допоможе долати стереотипи й формувати позитивне уявлення про Україну. Тому наше завдання – не лише представляти свою громаду, але й гідно репрезентувати Україну на міжнародному рівні.

Разом із нашими партнерами ми організуємо багато різноманітних заходів, які популяризують українську культуру. Наприклад, восени в Дюссельдорфі упродовж кількох місяців проходила масштабна виставка, присвячена творчості Володимира Івасюка. Відвідувачі мали змогу ближче познайомитися з його мистецтвом і впливом на українську культуру. Також ми перекладаємо твори відомих українських письменників, зокрема і наших місцевих, мовами інших країн, підтримуємо творчі колективи, які гідно представляють Україну на міжнародній арені. Наші митці беруть участь у фестивалях, концертах та інших культурних заходах, демонструючи високий рівень українського мистецтва. Це спрямовано на те, щоб презентувати культурні надбання України, просувати нашу літературну й мистецьку спадщину у світі, ознайомлювати іноземців з нашими традиціями.

*Що було зроблено завдяки цій співпраці? Які найважливіші, на Ваш погляд, досягнення?*

Я також розбив би це на блоки. Перший – це результати співпраці з міжнародними фондами, грантодавцями і фундаціями, які інвестують кошти у підтримку України і нашого міста зокрема.

Якщо взяти період із 2021 року, то, як на мене, це справді величезні досягнення для нашої громади у співпраці з міжнародними донорами. За цей час ми змогли залучити більше іноземних інвестицій, ніж за понад 30 років незалежності. Лише грантових коштів наше місто отримало більше 70 мільйонів євро, що відкрило перед нами нові можливості, які були б недосяжними лише за

рахунок місцевого бюджету. Ці кошти спрямовано на критично важливі проекти: модернізацію інфраструктури, підтримку таких комунальних підприємств як «Водоканал» і «Теплокомуненерго». Ми знаємо, що є проблеми із цими послугами, адже десятиліттями мережі і системи не оновлювалися. Залучені ресурси дозволили розпочати необхідні зміни. Окрім того, на сьогодні є потреба в енергоефективних технологіях, термомодернізації й адаптації до сучасних екологічних викликів, над чим також працюємо.

Частину коштів, які ми залучили, спрямовані на будівництво житла для вимушено переміщених осіб, тому що в цьому є велика потреба.

Також значна увага була приділена підтримці місцевого бізнесу, що включала навчання, тренінги, доступ до пільгових кредитів і грантів, програми з компенсації відсотків тощо, а також підтримку із налагодження і розвитку експорту, створення кластерів, релокації та інших речей, які справді є важливими і потрібними зараз.

Фокус змінювався залежно від нагальних потреб громади, особливо в умовах війни. Наше місто досягло дуже хороших результатів, і я впевнений, що Чернівці зараз перебувають у топ-3 міст України за обсягом отриманих грантових коштів.

Зазначу, що тут важливим ще є елемент довіри. Коли ми маємо успішну історію залучення інвестицій, реалізації проектів і грантів, то це завжди підвищує міжнародний імідж міста і збільшує довіру з боку міжнародних партнерів. Завдяки цьому з'являється більше додаткових можливостей, додаткових програм, які фінансуються і підтримуються донорами. І зараз дуже важливо це все не лише утримувати, а й далі розвивати і масштабувати.

Другий блок – це міжмуніципальна співпраця та міжнародні відносини з нашими містами-побратимами. Ми щиро вдячні нашим побратимам і завжди, коли є нагода,

висловлюємо їм слова поваги та підтримки. Особливо важливо було відчуті їхню підтримку в перші дні повномасштабного вторгнення, коли потрібно було розуміти, що ми не самі, що за нами стоять друзі та партнери.

У цьому кабінеті, де ми зараз, за перші тижні війни побувало дуже багато людей. Тоді ми намагалися швидко запустити систему міжнародної співпраці та організувати підтримку. Коли постало питання з гуманітарною допомогою, наше завдання полягало в тому, щоб зробити цей процес максимально прозорим і зручним як для іноземних партнерів, так і для волонтерів, українських муніципалітетів і військових.

Ми одразу зрозуміли, що це потрібно організовувати за межами України. Тому домовилися з румунськими партнерами і відкрили хаб майже на кордоні, у місті Сирет. Це рішення стало важливим поштовхом, ініціативу одразу підтримали кілька партнерів. Представники обласної ради, громадські організації, ми самі – усі злагожено працювали, і нам вдалося буквально за перші 2-3 тижні запустити цей процес. Згодом ми передали це на аутсорсинг, і логістику та постачання взяли на себе міжнародні проекти. Наше ж завдання полягало в тому, щоб координувати роботу хабу з міжнародними партнерами й українськими містами.

Тоді не було ні протоколів, ні формальностей – лише щире бажання допомогти. Мери багатьох міст телефонували безпосередньо, запитували, що потрібно, і вже наступного чи через день були готові привезти необхідне на кордон. Це була неймовірна координація. Так само яскраво проявили себе наші румунські партнери. Коли пішов потік біженців із України, вони забезпечували людей усім необхідним, починаючи з кордону, із перших годин після початку повномасштабного вторгнення.

Я ніколи не забуду ті дні, коли телефон розряджався по декілька разів від величезної

кількості дзвінків. Побачивши вхідний, я називав колегам перші цифри коду і питаю, що це за країна, щоб розуміти, якою мовою говорити. Це були дуже складні, але водночас неймовірні моменти. Міжнародна підтримка, яку ми отримували, додавала впевненості й оптимізму, що разом ми впораємося.

Тому на рівні міжмуніципальної співпраці справді вдалося реалізувати багато проектів, які забезпечили двосторонній результат. Проте в першу чергу треба розуміти, що саме цікавить громаду, які у неї є потреби.

Для Чернівців ключовими пріоритетами була комунальна техніка, обладнання для медичних і освітніх закладів, комп'ютерна техніка, а також громадський транспорт. Саме завдяки цій співпраці ми змогли суттєво оновити парк комунального громадського транспорту. Також повністю обладнали реабілітаційне відділення в поліклініці завдяки підтримці нашого міста-партнера Мангайма. Партнерство з румунськими містами зіграло вирішальну роль у перші дні повномасштабного вторгнення, коли ми отримали потужні генератори, які забезпечили безперебійну роботу «Водоканалу», комунальних підприємств і резервуарів. Це було життєво необхідно, і нам це вдалося отримати. Такі конкретні й практичні ініціативи є основою співпраці. Європейські партнери розуміють, що їхня допомога може бути зараз корисна саме в таких речах.

Таким чином міжмуніципальна співпраця є дуже продуктивною і відображається у багатьох формах. А ще це динамічний і активний процес, який потребує постійної уваги – регулярної комунікації, участі в зустрічах і підтримки взаємозв'язків. З кимось ми зустрічаємося онлайн раз у тиждень чи два, щоб узгодити порядок денний, окреслити плани і вирішити актуальні питання. З кимось спілкуємося телефоном або зустрічаємося вживу. Цей аспект є надзвичайно важливим, оскільки успішна співпраця базується на формуванні

довіри. Особисте спілкування дозволяє краще розуміти один одного, обмінюватися думками, баченнями й ідеями.

*Над чим будете працювати в найближчій перспективі?*

Ми визначили для себе низку пріоритетних напрямів, які потребують уваги, і один із них – це забезпечення функціонування критичної інфраструктури міста. Тут ще багато роботи, тому ми продовжуємо комунікацію з партнерами, щоб залучити міжнародну підтримку для модернізації наших комунальних підприємств.

Однак наші завдання не обмежуються лише технічними питаннями. Важливу роль відіграє й соціальна сфера. Маємо велику амбіцію відкрити у Чернівцях сучасний реабілітаційний центр. Ми розуміємо, що є велика потреба в такому закладі, адже багато військових, а також цивільних потребують фізичної та психологічної реабілітації. На жаль, це складно реалізувати на муніципальному рівні, оскільки це компетенція Міністерства оборони. Водночас наші міжнародні партнери готові підтримувати такі ініціативи, і ми шукаємо можливості для їх реалізації.

Крім того, важливим є оновлення матеріально-технічної бази у сфері охорони здоров'я та освіти. Ми постійно піднімаємо питання модернізації медичного обладнання, оновлення комп'ютерної техніки для освітніх закладів та інших ресурсів, необхідних для якісної роботи цих сфер.

Окремим блоком є питання енергоефективності та енергонезалежності. У нас вже розроблені стратегічні документи – це план дій сталого енергетичного розвитку та клімату, зараз ми розробляємо муніципальний енергетичний план, окрім того, маємо низку вже діючих проектів, над якими працюємо протягом багатьох років. Реалізуються проекти з термомодернізації бюджетних установ, закладів комунальної власності – дитячих садочків, шкіл та

поліклінік. Завдяки цьому намагаємося скоротити споживання електроенергії, зменшити викиди вуглекислого газу, підвищити енергоефективність.

Нещодавно ми створили новий підрозділ у департаменті, який займається цією сферою. Активно готуємо нові проекти, спрямовані на впровадження енергоефективних заходів. Одним із перспективних напрямків є використання відновлюваних джерел енергії, переробка відходів, включно з отриманням біогазу. Це на часі, адже європейські міста активно рухаються до енергонезалежності, зокрема мінімізуючи використання газу.

У зв'язку із загрозою блекаутів і атаками на енергетичну інфраструктуру шукаємо резерви та альтернативні способи забезпечення енергією. Завдяки впровадженню когенераційних установок вже маємо змогу отримувати електроенергію, тепло. Важливо продовжувати цю роботу, хоча, на жаль, ситуація з фондом USAID, який фінансував частину таких проектів, залишається невизначеною, а ми очікували, що зможемо цього року отримати від них додаткове обладнання.

Наші пріоритети охоплюють не лише енергетику. Велика увага приділяється розвитку проектів у галузях освіти, культури та збереження культурної спадщини. Ми також активно співпрацюємо з колегами з інших департаментів у питаннях просторового планування міста, сталого розвитку транспортної інфраструктури, її мобільності та інклюзивності. Ці речі також надзвичайно важливі для розвитку громад, тому готуємо низку проектів і у цій сфері.

Ще одним стратегічним напрямком є створення індустріальних парків та інших об'єктів, здатних стати «магнітами» для інвестицій. Це можуть бути виробничі або логістичні майданчики, науково-технічні центри чи інші установи, що стимулюватимуть місцевий економічний розвиток і залучення інвесторів.

Плануємо активно розвивати двосторонню міжмуніципальну співпрацю. Паралельно ведуться переговори з іншими містами, з якими будемо будувати партнерські відносини та реалізовувати спільні проекти. Вже цього року очікуємо підписання нових угод.

Минулого року у нас з'явилося два нових міста-побратими. Ми уклали угоду з Клуж-Напокою, яка є одним із найбільш інноваційних міст Румунії, займає друге-третє місце в країні за темпами розвитку і має багато спільного з Чернівцями для побудови ефективного партнерства. Також ми розпочали співпрацю з французьким містом Рюей-Мальмезон. Наразі ми готуємося до візиту мера цього міста до Чернівців, що стане важливим кроком у наших відносинах. Це особливий кейс, оскільки мери міст та представники муніципалітетів відіграють важливу роль у формуванні політики своїх країн і громад. Мер Рюей-Мальмезона – колишній спікер французького парламенту, ексміністр і керівник Паризької метрополії. Його досвід і вплив є цінними для залучення політичної підтримки України. Ми завжди використовуємо такі можливості, щоб максимально сприяти підтримці нашої держави й міста.

Очікуємо візитів також інших мерів, плануємо участь у культурних, спортивних заходах та обмінах. Також працюємо над організацією відпочинку за кордоном для дітей військовослужбовців і сімей, які постраждали від бойових дій, щоб вони могли на деякий час відволіктися від складної ситуації в країні.

Окрім міжнародної співпраці, розширюємо міжмуніципальне партнерство всередині України. Тут уже Чернівці є містом, яке намагається дати свою підтримку і поділитися досвідом. У нас є укладені угоди з Куп'янськом, Гуляйполем, Сумами та Запоріжжям – містами, які знаходяться неподалік лінії фронту. Ми прагнемо допомагати їм, ділячись знаннями й ресурсами.

*Які практичні поради Ви б дали для тих громад, які тільки розпочинають налагоджувати міжнародну співпрацю або планують це робити?*

На зустрічах із представниками громад я постійно наголошую, що для розвитку міжнародної співпраці важливо мати відповідальну особу або підрозділ, який займатиметься цим напрямком. Навіть якщо це буде лише одна людина, яка повністю опікуватиметься міжнародними відносинами, це значно підвищить шанси на успіх та ефективність реалізації проектів.

Хотів би порадити кожній громаді ніколи не зупинятися і постійно працювати над написанням нових заявок, адже це рідко дає миттєвий результат. Часто доводиться подати десять проектів, із яких виграє лише один чи два – але навіть це вже успіх. Важливо не опускає руки і продовжувати подаватися, визначаючи для себе чіткі пріоритети. Громада має бути готовою до оголошення різноманітних конкурсів на отримання грантів.

Раніше було поширеною практикою писати проекти під конкретний оголошений конкурс, однак це неефективно. У більшості випадків така стратегія не приносить результатів. Натомість важливо заздалегідь розуміти свої пріоритети, підготувати якісні проекти, прорахувати їх економічну доцільність, створити техніко-економічне обґрунтування та проектно-кошторисну документацію. Якщо у вас буде декілька підготовлених проектів, ви зможете постійно моніторити актуальні конкурси та грантові програми, адаптуючи свої заявки до конкретних вимог. Це дозволить вам подавати якісно підготовлені документи, які матимуть більше шансів на успіх.

Активність є ключовою. Не бійтеся робити перший крок: пишіть листи, ініціюйте зустрічі, організуйте дзвінки чи зум-конференції. Дуже важливо відповідати оперативно. Якщо отримали лист від міжнародних партнерів – не зволікайте з відповіддю. Не соромтеся, якщо не знаєте

відповіді на певний запит або не можете виконати певне прохання – краще відкрито це визнати й запропонувати альтернативу. Наприклад, поясніть, що можете виконати одну частину роботи, але для іншої потрібна допомога третьої сторони. Відвертість створює довіру, а довіра – основа успішного партнерства.

Комунікація з партнерами має стати одним із пріоритетів громади. Зараз існує багато інструментів для розвитку міжмуніципальної співпраці на міждержавному рівні. Використовуйте ці можливості: беріть участь у форумах, реєструйтеся на спеціалізованих платформах і залишайте профілі вашої громади. Напишіть листи до потенційних партнерів, зв'яжіться з дипломатичними установами – посольства й консульства часто допомагають у пошуку партнерів для співпраці.

Не забувайте про потужний ресурс нашої діаспори та українських біженців за кордоном. Якщо серед них є люди, які можуть якісно представити вашу громаду, залучайте їх до переговорів. Важливо також використовувати внутрішній ресурс громади: громадських діячів, представників бізнесу, культури, спорту тощо. Міжнародна співпраця не повинна обмежуватися лише листуванням чи офіційними зустрічами муніципалітетів – широке залучення представників різних сфер життя громади значно підвищує шанси на успіх.

Чернівці демонструють, що ця стратегія працює. Ми постійно розширюємо співпрацю, дотримуючись цих базових принципів, і поступово це дає результат. Кожен крок наближає громаду до нових можливостей і перспектив міжнародного партнерства.



## ВІКТОРІЯ ЧЕБАН,

керівниця регіонального офісу  
програми U-LEAD з Європою  
в Чернівецькій області



### ПРАЦЮЄМО З УСІМА ГРОМАДАМ ОБЛАСТІ, ДОПОМАГАЮЧИ ЇМ У РОЗВИТКУ

*Розкажіть, будь ласка, загалом про програму U-LEAD, зокрема про роботу Чернівецького офісу. Над якими напрямками ви працюєте?*

Програма U-LEAD з Європою представлена в усіх обласних центрах України, включно з тими, які перебувають під тимчасовою окупацією. Регіональні офіси з цих територій були релоковані й продовжують працювати в інших областях України. Наша мета – це підтримка органів місцевого самоврядування, усіх категорій громад.

Програма працює в Україні з 2016 року. Перша фаза реалізовувалася у 2016–2019 роках через Центри розвитку місцевого самоврядування. Тоді нашими основними завданнями були сприяння децентралізації, допомога органам місцевого самоврядування як в самому процесі об'єднання, так і в роз'ясненні їм суті реформи для створення спроможних територіальних громад.

У 2020 році в Україні відбулися вибори на новій територіальній основі, і в цьому ж році стартувала друга фаза U-LEAD, яка тривала з січня 2020 по грудень 2024 року. В цей час наша програма була зорієнтована більше на підтримку органів місцевого самоврядування після утворення нових територіальних громад. Ми допомагали громадам робити перші кроки, визначати пріоритети, а також розвивати їхню спроможність.

Важливо зазначити, що друга фаза програми почалася разом із карантинном, що змусило нас швидко адаптуватися до нових умов.

Ми перейшли в онлайн-формат і не зупиняли свою діяльність, продовжуючи підтримувати громади через консультації, знаходячи нові формати і можливості для спілкування.

Загалом ця фаза супроводжувалася серйозними викликами. У 2022 році розпочалося повномасштабне вторгнення, і, знову ж таки, нам довелося дуже швидко реагувати на нові реалії і шукати можливості для підтримки громад. Ми не лише продовжували надавати інформаційну підтримку, але й активно залучали так звану «тверду» допомогу – конкретні ресурси для забезпечення нагальних потреб громад: обладнання, товари першої необхідності тощо. В кожній області було по 10 громад, які з початку повномасштабного вторгнення протягом року отримували цю допомогу від програми U-LEAD з Європою. Переважно це були громади, що мали велику кількість внутрішньо переміщених осіб.

Програма підтримувала громади такою «твердою» складовою і надалі, але це вже стосувалося прифронтових областей, які найбільше постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення і потребували більшого відновлення. На щастя, Чернівецька область не належить до таких регіонів, оскільки руйнувань тут не було. Це дало змогу сконцентрувати ресурси на підтримці найбільш постраждалих громад.

Тому, якщо підсумувати, друга фаза

програми (2020–2024 роки) була спрямована на посилення спроможності місцевого самоврядування, інформаційну та практичну допомогу громадам. Хочу наголосити, що ми не є грантовою програмою. U-LEAD – це передусім навчальна програма, орієнтована на розвиток територіальних громад. Ми забезпечуємо консультаційну, інформаційну підтримку, допомагаємо органам державної влади й долучаємося до розробки законодавчих ініціатив.

*Нещодавно було анонсовано про початок третьої фази проєкту. Що вона передбачає?*

Третя фаза програми «U-LEAD з Європою» триватиме з січня 2025 року до грудня 2027 року. Програма продовжить співпрацювати з усіма громадами України, забезпечуючи їх необхідною підтримкою та допомогою. Основна робота буде зосереджена на трьох напрямках: підтримка розвитку та інтеграції до Європейського Союзу, відновлення в межах всієї України, відбудова та розвиток.

Регіональні офіси зосередяться переважно на третьому напрямку – відновленні. Це передбачає підтримку органів місцевого самоврядування через підвищення їхньої спроможності, надання консультаційної та інформаційної допомоги, а також можливу підтримку їхніх окремих проєктних ініціатив. Тобто третя фаза стане логічним продовженням попередніх етапів і сприятиме розвитку громад, їх адаптації до сучасних викликів та поступовій інтеграції України до європейського простору.

*Якою є активність з боку громад?*

Ми вже давно працюємо з громадами, і можна сказати, що немає жодної територіальної громади в Чернівецькій області, яка б не знала про нашу програму та її можливості. Після переходу в онлайн-формат ми наразі поступово відновлюємо й офлайн-діяльність. Проте окремі заходи залишатимуться онлайн, що дозволяє громадам долучатися до них навіть тоді, коли немає можливості приїхати особисто. Водночас ми

активно проводимо офлайн-зустрічі, під час яких або їдемо у громади, або приймаємо представників громад у себе за потреби.

Якщо говорити про активність громад, то ситуація, як і всюди: є громади, які вирізняються високою активністю та постійно шукають шляхи для розвитку, а є ті, що менш ініціативні. Однак ми працюємо з усіма громадами без винятку. Наприклад, у межах комплексних навчальних програм ми проводимо відбір серед найбільш зацікавлених представників. Оголошується конкурс, громади подають заявки, і наймотивованіші кандидати стають учасниками таких програм.

Також ми організуємо зустрічі з керівництвом територіальних громад для обміну досвідом та обговорення актуальних питань і проблем. Часто проводимо міжрегіональний обмін досвідом: привозимо представників наших громад в інші області, де вони знайомляться з найкращими практиками в різних сферах, або ж приймаємо гостей у себе, демонструючи власні досягнення й успіхи.

Активність громад, безумовно, різна, і це природно. Не всі громади можуть бути однаково ініціативними, але важливо те, що всі вони зацікавлені у співпраці з нами та у своєму розвитку. Ми так само продовжуємо працювати з усіма територіальними громадами Чернівецької області, допомагаючи їм розвиватися та досягати нових успіхів.

*У чому сьогодні громади мають найбільшу потребу для розвитку? На що їм варто звернути увагу?*

Окремо хотілося б наголосити на важливості проєктної діяльності – це напрямок, який громадам варто розвивати та активізувати. На жаль, не всі громади беруть у цьому участь так активно, як могли б, але це необхідно для їхнього поступового розвитку.

По-перше, наша область є транскордонною, що відкриває доступ до значної кількості міжнародних програм. По-друге, Україна чітко рухається до інтеграції з Європейським Союзом, а використання фондів підтримки ЄС стане можливим лише через підготовку

якісних проектів. Написання добре продуманих та підготовлених проектних заявок є ключем до залучення додаткових ресурсів. Ми, у свою чергу, підтримуватимемо громади в цьому напрямку, адже це перспективний шлях для наповнення місцевих бюджетів.

Сьогодні бюджети громад, на жаль, дуже обмежені, особливо в умовах війни. Однак проектна діяльність може стати дієвим інструментом залучення додаткових фінансів, тому закликаю громади бути більш активними. Час, коли можна було чекати, що хтось прийде й вирішить проблеми, минув. Потрібно займати проактивну позицію, ви-

користовувати всі можливості для розвитку своїх територіальних громад і залучення інвестицій – як іноземних, так і внутрішніх. Це шлях до підвищення якості життя громадян і покращення надання послуг.

Громади мають рухатися вперед, бути відкритими до обміну досвідом, вивчення нового та пошуку можливостей. Інколи в щоденній рутині ми можемо не помічати шляхів для розвитку, але важливо не замикатися в собі. Тільки поступовий і цілеспрямований розвиток принесе добробут громадам та якісні результати.

## ДО СОКИРЯНСЬКОЇ ГРОМАДИ ЗАВІТАЛИ ПРЕДСТАВНИКИ СОЦСФЕРИ З РІЗНИХ ОБЛАСТЕЙ ДЛЯ ОБМІНУ ДОСВІДОМ

В межах триденного практичного тренінгу з питань впровадження послуги підтриманого проживання, у Сокирянській громаді побували фахівці Центрів надання соціальних послуг, територіальних центрів обслуговування, управлінь (департаментів) соціального захисту населення Чернівецької, Харківської, Миколаївської, Запорізької, Полтавської, Дніпропетровської ОВА та представники благодійного фонду «Рокада» з Волині та Львівщини. Про це йдеться на офіційній сторінці громади.

Учасники мали на меті ознайомитися з унікальним досвідом впровадження послуги підтриманого проживання у формі транзитних квартир на базі комунального закладу КНП «Центр надання соціальних послуг» Сокирянської міської ради, оскільки громада – єдина в Україні, яка реалізувала таку ініціативу, і тепер її досвід може стати корисним для інших регіонів.

Міський голова Василь Козак наголосив, що першочергово ця послуга буде надаватися військовим, які отримали інвалідність внаслідок війни та, повертаючись із фронту, потребують не лише медичної та реабілітаційної допомоги, а й соціальної підтримки, адаптації до мирного життя. «У цей час наша відповідальність – створити

для них умови, де вони відчуватимуть турботу та захист», – зазначив міський голова.

Гості ознайомилися з облаштованими квартирами, які відповідають усім стандартам інклюзивності. Під час круглого столу керівник КНП «Центру надання соціальних послуг» Ірина Ісар ознайомила присутніх з аспектами впровадження послуги підтриманого проживання у громаді та презентувала діяльність Центру. Учасники активно обговорювали деталі реалізації ініціативи, ділилися досвідом, ставили запитання та відзначили системний підхід громади до соціального захисту та підтримки вразливих категорій населення.

*Довідково:* послуга підтриманого проживання у Сокирянській громаді впроваджена в межах експериментальної програми ПРООН за підтримки Міністерства соціальної політики України. Для облаштування квартири залучено кошти із місцевої скарбниці (500 тис. грн) та з обласного бюджету (464 тис. грн). Партнери з ПРООН забезпечили експертну оцінку та внутрішнє облаштування приміщень. Ініціатива покликана допомогти людям, які з різних причин потребують підтримки, розвивати навички для максимально самостійного життя.



## ЗИНОВІЙ БРОЙДЕ,

радник голови облдержадміністрації,  
директор ДНТЦ «Екоресурс»,  
кандидат технічних наук

### ВІД МРІЙНИХ ЗАКЛИКІВ ДО МАТЕРІАЛІЗУЮЧИХ ЗАХОДІВ

Дослідницька служба Конгресу США оприлюднила 20.03.2025 короткий аналітичний документ [1] до заходів X Саміту Ініціативи Тримор'я (3SI), які відбудуться у Варшаві 28-29 квітня 2025 року. 3SI є чи не найбільшою платформою багатосторонньої співпраці, яка об'єднує 13 членів ЄС у Центрально-Східній Європі (Австрію, Болгарію, Хорватію, Чехію, Естонію, Грецію, Угорщину, Латвію, Литву, Польщу, Румунію, Словаччину і Словенію) зі стратегічними партнерами: США, Німеччиною, Японією, Єврокомісією та асоційованими учасниками – Україною і Молдовою.

3SI орієнтована на спільні проекти розбудови транскордонної енергетичної, транспортної та цифрової інфраструктури, що стимулює економічний розвиток європейських країн у Балтійському і Середземноморському басейнах. Тому звіт розглядає Саміт 3SI як засіб оновлення підходів до такої співпраці на тлі безпрецедентних євроатлантичних проблем у макрорегіоні, який за нинішніх реалій стає «прифронтовим».

Для України (і, зокрема, Буковини) означений стан речей відкриває широкі можливості прискорення інфраструктурно-логістичного інтегрування вздовж осі південь – північ східного флангу ЄС і НАТО від Норвегії, Фінляндії та Швеції до Туреччи-

ни та Греції. Необхідність цього диктується спадщиною СРСР і Варшавського договору, за якою інтегрування нашої країни в зоні 3SI орієнтоване переважно на східно-західний напрям.

Ці нові можливості охоплюють всю сукупність спільних економічних, енергетичних, технологічних, інформаційних і безпекових інтересів, окреслених у [2], включаючи транспортне забезпечення необхідних вантажопасажирських потоків і військової мобільності [3]. Наочним поступом до такого єднання став остаточно ухвалений ЄС 22.12.2023 новий транспортний коридор TEN-T «Балтійське море – Чорне море – Егейське море», а також – TEN-T «Західні Балкани – Східне Середземномор'я» (Рис.1).

Це ж стосується необхідності переорієнтації та розвитку енергетичних мереж (Рис.2).

Тому потреба у переформатуванні пострадянської інфраструктурно-логістичної спадщини в зоні спільних інтересів країн 3SI проголошувалась вже у перші роки після розпаду СРСР і зустрічала розуміння з боку ЄС, США і РФ та на регіональних самітах зацікавлених країн. Відповідні ініціативи і проекти пропонувались для різних доступних форм транскордонної взаємодії – від транс'європейського до локального рівня.



**РІШЕННЯ № 8/2000 РАДИ ЄВРОРЕГІОНУ «ВЕРХНІЙ ПРУТ»**  
**«Про пріоритетні сфери економічної та соціальної діяльності в Єврорегіоні «Верхній Прут».**

м. Єдинець 30 листопада 2000 р.

У відповідності до статей 5 і 6 Угоди про створення Єврорегіону «Верхній Прут»

1. Рада Єврорегіону затверджує наступний перелік пріоритетних сфер економічної та соціальної взаємопов'язаної діяльності в Єврорегіоні:

- розвиток транспортно-комунікаційної інфраструктури на рівнях трансєвропейських коридорів та місцевих сполучень;
- розвиток енергетичної інфраструктури на рівнях взаємодії державних мереж та локалізованих джерел енергії.

“Урядовий кур'єр” 19.09.2002, с. 3  
 про візит Президента Румунії до України

**На основі консенсусу**  
**За словами румунського Президента**

**Румунсько-український діалог має йти також по інших великих проектах, зокрема, щодо мереж транспортування нафти і газу, інтеграції енергетичних систем, модернізації та розширення комунікацій — шосе, автострад, залізниць, особливо у контексті співробітництва із сусідніми Польщею та**

**ПРОТОКОЛ**  
 робочої зустрічі представників Чернівецької області та румунської компанії EON з розгляду перспектив можливої співпраці.

м. Чернівці 7 травня 2008 року

Для з'ясування можливостей подальшої співпраці 7 травня 2008 року до Чернівців прибули представники міжнародної енергетичної компанії EON, що діє на території Румунії: керівник департаменту постачання енергії Коріна Йонеску та заступник директора департаменту торгівлі та промислових співпраць Олександру Дубравіа.

На зустрічі з керівним заступником глави облдержадміністрації Віктором Павлюком та головою правління ВАТ «Чернівецькоенерго» Ярославом Компанюком, у який також брали участь начальник Головного управління регіонального розвитку, архітектури та інфраструктури облдержадміністрації Олександр Ліса і радник голови облдержадміністрації, директор Державного НТЦ «Екоресурс» Зіновій Бродяк, були розглянуті наступні питання.

1. Румунська сторона коротко ознайомила з діяльністю європейської компанії EON, що діє в Румунії як основний постачальник електроенергії та газу в Трансильванії та Банаті з 2004 року. З 2005 року EON займається питаннями електро- і газопостачання до північної Румунії та північної Молдови. Основними акціонерами EON є німецькі компанії, зокрема RWE AG, а також найбільшій румунській державній нафтої компанії.

2. Українська сторона ознайомила з наступними перспективними можливостями співпраці у визначеній сфері.

2.1. Після завершення будівництва та повномасштабного введення у дію Дністрівської гідроелектроцентральної потужністю 2268 МВт (7 гідроагрегатів по 324 МВт кожний) в генераторному режимі і 1947 МВт в насосному режимі, цей об'єкт має забезпечити стабільне електропостачання транзитним електроенергетичним Україною за нормативними рівнями якості.

Дністрівський гідроенергетичний вузол, розташований біля кордонів України з Румунією і Республікою Молдова, сприятиме ефективному експорту електроенергії безпосередньо до споживачів за кордоном. Для цього, зокрема, потрібне будівництво другої лінії 330 кВ (вобудованої в дію для надійного електрозабезпечення міста Чернівці) з можливістю подальшого продовження цієї лінії до Румунії.

Вирозраховуючи надалі в життя однієї з задач будівництва ДГАЕС – інтеграцію енергосистем України в енергосистему ЄС, яка опираючись на техніко-економічні розрахунки постачання електроенергії по лінії електропередач 400 кВ від ГАЕС до Румунії. У перспективі є технічна можливість постачати електроенергію та найбільш високоскоростний опіковий електроенергію по такій лінії як до Румунії, так і через неї до інших країн ЄС, відіславши на це один або два блоки ГАЕС, окрім поставок до енергосистем України.

2.2. Враховуючи те, що через територію області проходить газопровід високого тиску Ананьєв – Чернівці – Бєлгородчан, який є частиною міжнародної трубопроводної Західного і Балканського транзитних напрямків газопостачання країни ЄС, доцільно спільно вирішити питання про будівництво газопроводу до Румунії від існуючої газотранспортної системи біля м. Хотин.

2.3. За рішеннями Міжурядової українсько-румунської консультативної ради з торгівельно-економічного співробітництва має неодноразово надаватися доручення щодо спільного з румунською стороною вирішення цих питань, оскільки Угодою про утворення Єврорегіону «Верхній Прут» ще від 22.09.2000 року, укладеною Україною, Румунією та Республікою Молдова, серед головних напрямків спільної діяльності було визначено гармонізацію розвитку інфраструктури, в т.ч. енергетичних систем, транспортних та комунікаційних мереж, для чого «члени Єврорегіону взаємодіють за підтримкою компетенцій органів своїх держав з метою гармонізації процедур щодо розвитку системи електрозабезпечення та узгодженого вдосконалення енергетичних мереж».

У контексті запровадження з 2007 року Європейського Інструменту Сусідства і Паритету, в т.ч. нової Операційної програми «Фундація Молдова-Україна» на 2007-2013 роки, є створення додатково сприятливих умов для підтримки спільних транскордонних проектів щодо спільноінвестування необхідних проектних робіт, техніко-економічних обґрунтувань і подальшого залучення планованих коштів на виконання цих робіт, зокрема через новий Інвестиційний інструмент Сусідства (Neighbourhood Investment Facility, NIF).

**БУКОВИНА – ТЕРИТОРІЯ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ**

**Бізнес-пропозиція:** Інвестування та концесія

**Виробнича галузь:** Транс'європейські транзитні коридори та міжнародні перевезення

**Назва інвестиційного проекту:** Сучасне відновлення історичних вантажопотоків перевезень в об'їзд Карпат і розвиток сільських сполучень між ключовими TEN-T коридорами ЄС

**Очікувані інвестиції:** USD Вихідні - 550 млн, Перспективні - \$1.5 млрд.

**Основні інформації:**

- Форма власності: Державно-приватна
- Місце розташування: Чернівецька, Івано-Франківська, Львівська Волинська області
- Сутьність: Використання найбільшої в Україні системи залізничної інфраструктури в Україні з метою модернізації та розвитку транзитних маршрутів до TEN-T мережі ЄС відповідно до рішення Єврокомісії від 09.11.2018 щодо розширення TEN-T до країн сусіднього партнерства.
- Період запровадження: Вихідні (копійований) етапи – 2 роки, перспективна (корисності) – 3-7 років.

**Соціально-економічний ефект:**

- Вдосконалення по-сторонній осови розвитку Карпатського регіону;
- Сприяє підвищенню укладення економічних систем розвитку (зокрема, транспортно-логістичної);
- Позитивна європейської та європейської інтеграції України.

**Статус проекту:**

- Підготовка міжнародного ТEO;
- Можливість залучення до контролюючого транспортування.

**ВІСНОВКИ:** Чернівецька область державна адміністрація, Україна, 58010, м. Чернівці, вул. Грушевського, 2

**Контактна інформація:**

**Зіновій Бродяк**  
 Радник голови  
 Телефон: +380(073) 58 54 76  
 Моб. тел.: +380(050) 512 86 98  
 E-mail: zbradya@eod.gov.ua

**БУКОВИНА – ТЕРИТОРІЯ НОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ**

**Бізнес-пропозиція:** Інвестування в безпеку енергопостачання

**Виробнича галузь:** Використання діючої потужності найбільшої в Європі Дністрівської гідроелектроцентральної енергоулаз з виробництва, акумулювання і постачання електроенергії для забезпечення потрбних додаткових енергоулаз

**Очікувані інвестиції:** USD Вихідні - \$250 млн, Перспективні - \$2 млрд

**Основні інформації:**

- Форма власності: Державно-приватна
- Місце розташування: Чернівецька область, біля кордонів з Румунією та Республікою Молдова
- Сутьність: Виснаження діючої (існуючої) електрогенераторної потужності (генераторів) «демонтирувати» функціонування системи згодних станцій потужності СЕС для виробництва надійної енергії в енергосистемі ЄС TEN-E та її повнення споживачам під час пікових перевантажень, з подальшою дробуваною доданням (зарядженням) енергоулаз.
- Період запровадження: Вихідні (використання діючої потужності) – 2-3 роки, Перспективні (підготовка нових агрегатів) – 5-10 років.

**Соціально-економічний ефект:**

- Реструктуризація системи енергопостачання та модернізація розвитку в регіоні;
- Сприяє підвищенню міжнародного розвитку (зокрема, «члени енергетичної інфраструктури»);
- Позитивна європейської та європейської інтеграції України.

**Статус проекту:**

- Підготовка міжнародного ТEO;
- Сутьність: Можливість залучення до контролюючого транспортування.

**ВІСНОВКИ:** Чернівецька область державна адміністрація, Україна, 58010, м. Чернівці, вул. Грушевського, 2

**Контактна інформація:**

**Зіновій Бродяк**  
 Радник голови  
 Телефон: +380(073) 58 54 76  
 Моб. тел.: +380(050) 512 86 98  
 E-mail: zbradya@eod.gov.ua

Рис.3 Стратегічні транскордонні ініціативи та проекти за головними пріоритетами 3SI:

а) започаткування в пілотному Єврорегіоні «Верхній Прут» (2000 р.), б) просування у 2002 році на високому рівні після опрацювання на регіональних самітах; в) у протоколі з EON; пропонування до ініціативи «25 магнітів України» у 2019 р. проектних пропозицій: г) евроколії та д) інтегрування найбільшої в Європі Дністрівської ГАЕС до мережі TEN-E.

**-УГОДА ПРО УТВОРЕННЯ ЄВРОРЕГІОНУ «ВЕРХНІЙ ПРУТ»**

Виходячи з бажання взаємодійного транскордонного співробітництва як елементу загальноєвропейського процесу;

З метою забезпечення сталою соціально-економічного розвитку регіонів у басейні Прута, Дністра і Сірету, подальшої інтеграції у існуючі галузь співробітництва і наближення спільних інтересів прикордонних адміністративно-територіальних одиниць наших країн;

Стаття 6. З метою здійснення співробітництва члени Єврорегіону взаємодіють і за підтримкою компетентних органів своїх держав з метою гармонізації процедур щодо:

А. В галузі економічних відносин шляхом:

б) створення і спільного використання сучасних інформаційних систем.

**а)**

European Conference of Ministers responsible for Regional Planning (CEMAT)

**Guiding Principles for Sustainable Spatial Development of the European Continent**

**б)**

adopted at the 12th Session of the European Conference of Ministers responsible for Regional Planning on 7-8 September 2000 in Hancu

**ПРОТОКОЛ**

Першого засідання Українсько-Румунської Спільної комісії з питань економічного, промислового, наукового та технічного співробітництва

м. Київ 11 квітня 2012 року

10-11 квітня 2012 року в м. Київ відбулося Перше засідання Українсько-Румунської Спільної комісії з питань економічного, промислового, наукового та технічного співробітництва (далі – Комісія), створеної відповідно до Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Румунії про економічне, промислове, наукове та технічне співробітництво.

Українську делегацію (далі – Українська Сторона) очолює Голова української частини Комісії, Перший заступник Міністра інфраструктури України Костянтин Єфименко. Румунську делегацію (далі – Румунська Сторона) очолює Голова румунської частини Комісії, Державний секретар Міністерства транспорту та інфраструктури Румунії Бусебіу Пістру.

За результатами обговорення пунктів Порядку денного в рамках засідання спільної Комісії досягнуті наступні домовленості:

**3.3. Співпраця в галузі транспорту та інфраструктури**

Сторони обговорили стан та перспективи українсько-румунської співпраці у галузі транспорту та інфраструктури, у тому числі розвиток догівірно-правової бази у вказаній сфері.

Сторони відзначили перспективність співпраці в рамках коридору ТРАСЕКА, зокрема, розвитку вантажних перевезень.

Сторони погодилися, що на сьогоднішній день значну перевагу мають комбіновані / мультимодальні перевезення, враховуючи їх економічність, скорочення часу доставки і можливість вибору оптимального маршруту транспортування вантажів з урахуванням специфіки транспортної інфраструктури кожної держави.

Українська Сторона проінформувала Румунську Сторону, що на сьогодні ведеться активна робота з розвитку мультимодальних перевезень з країн Азійсько-Тихоокеанського регіону в країни Західної та Східної Європи транзитом через територію України.

Українська Сторона ознайомила Румунську Сторону з можливостями транспортування вантажів в напрямку Балтійське море – Чорне море.

**3.12. Співпраця у сфері геопросторової інформації**

За результатами обговорення Сторони визнали:

- важливість геопросторової інформації (цифрові карти, супутникові знімки та результати їх обробки і тому подібне) для вирішення завдань моніторингу навколишнього середовища, ведення кадастру, розвитку інфраструктури (транспортної, енергетичної і так інше), просторового планування, стійкого розвитку, національної безпеки та інше;
- перспективність організації взаємодії і обміну досвідом, геопросторовою інформацією і відповідними технологіями для вирішення як національних, так і трансграничних міждержавних, європейських і загальноєвропейських проблем;
- важливість дотримання Директиви ЄС щодо створення і використання геопросторової інформації, участі в програмах ЄС, в першу чергу INSPIRE (Інфраструктура просторової інформації Європи) і GMES

**В)**

(Глобальний моніторинг для навколишнього середовища і безпеки), а також облік їх вимог.

З урахуванням важливості вказаних питань, їх міждисциплінарної і міхталужового характеру, а також необхідності організації взаємодії і співробітництва на рівні урядів держав, організацій, установ і відомств, органи місцевого самоврядування і приватних компаній, Сторони домовилися до кінця травня 2012 року обмінятися інформацією про складі української і румунської частин Робочої групи з геопросторової інформації. До складу Робочої групи будуть включені представники основних органів виконавчої влади України і Румунії, зацікавлених в створенні і використанні геопросторової інформації, із залученням експертів академії наук, приватних компаній і установ ЄС (за згодою).

**3.14. Співпраця в рамках Стратегії ЄС для Дунайського регіону і програм транскордонного співробітництва**

Сторони підтвердили необхідність активного співробітництва в рамках реалізації Стратегії Європейського Союзу для Дунайського регіону і операційних програм транскордонного співробітництва.

Сторони завірили одна одну в підтримці ініціатив такої або іншою стороною проектних пропозицій в рамках одинадцяти Пріоритетів Стратегії.

Комісія прийняла до відома інформацію Румунської Сторони про діяльність Європейських об'єднань територіального співробітництва за участю регіону Румунії.

Комісія підтримує створення Європейського об'єднання територіального співробітництва між містами Нєрєд-газа (Угорщина) – Берєговє (Україна) – Сату-Марі (Румунія).

Комісія рекомендує Українській Стороні вжити заходів для забезпечення нормативно-правового регулювання участі органів місцевого самоврядування і місцевих органів виконавчої влади в Європейських об'єднаннях територіального співробітництва.

**4. Створення Робочих груп**

Сторони домовилися створити наступні Робочі групи в рамках Комісії:

- з питань співробітництва в галузі транспорту і інфраструктури;
- з питань співробітництва в галузі геопросторової інформації.

Вчинено в місті Київ 11 квітня 2012 року в двох екземплярах, кожен українською, румунською та російською мовами, причому всі тексти мають однакову силу.

При виникненні розбіжностей в тлумаченні тексту Протоколу за основу береться текст російською мовою.

За Українську Сторону  
 Перший заступник Міністра інфраструктури України  
 Голова української частини Комісії  
 К. Єфименко

За Румунську Сторону  
 Державний секретар Міністерства транспорту і інфраструктури Румунії  
 Голова румунської частини Комісії  
 Е. Пістру

Рис.4. Рішення щодо застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення сталою просторового розвитку, починаючи з 2000 року: а) при заснуванні Єврорегіону «Верхній Прут»; б) Радою міністрів країн PE, а також в) міжурядовою українсько-румунською комісією в 2012 р.

Цей напрям співпраці був ініційований з територіального на державний рівень «from the bottom up», відповідаючи схваленим Радою міністрів країн Ради Європи (СЕМАТ) Керівним принципам сталого просторового розвитку на Європейському континенті.

Надалі такий підхід послідовно пропонувався для міжрегіональної та міжурядової співпраці, ґрунтуючись на загальноєвропейських напрацюваннях, але був зупинений після сумнозвісних рішень Бухарестського саміту НАТО у 2008 р. Подальше відновлення цього напрямку вда-

лось здійснити лише частково в рамках найбільшого тристороннього транскордонного проекту EAST AVERT у 2014-2017 рр.[4].

Напрацювання за цими рішеннями лягли в основу відповідних актів Мінрегіону України щодо інформаційного забезпечення транскордонного співробітництва і розвитку транскордонної кластеризації багатовимірного територіального розвитку. В свою чергу це відобразилось у базових положеннях Угод про асоціацію України і Молдови з ЄС (Рис. 5).

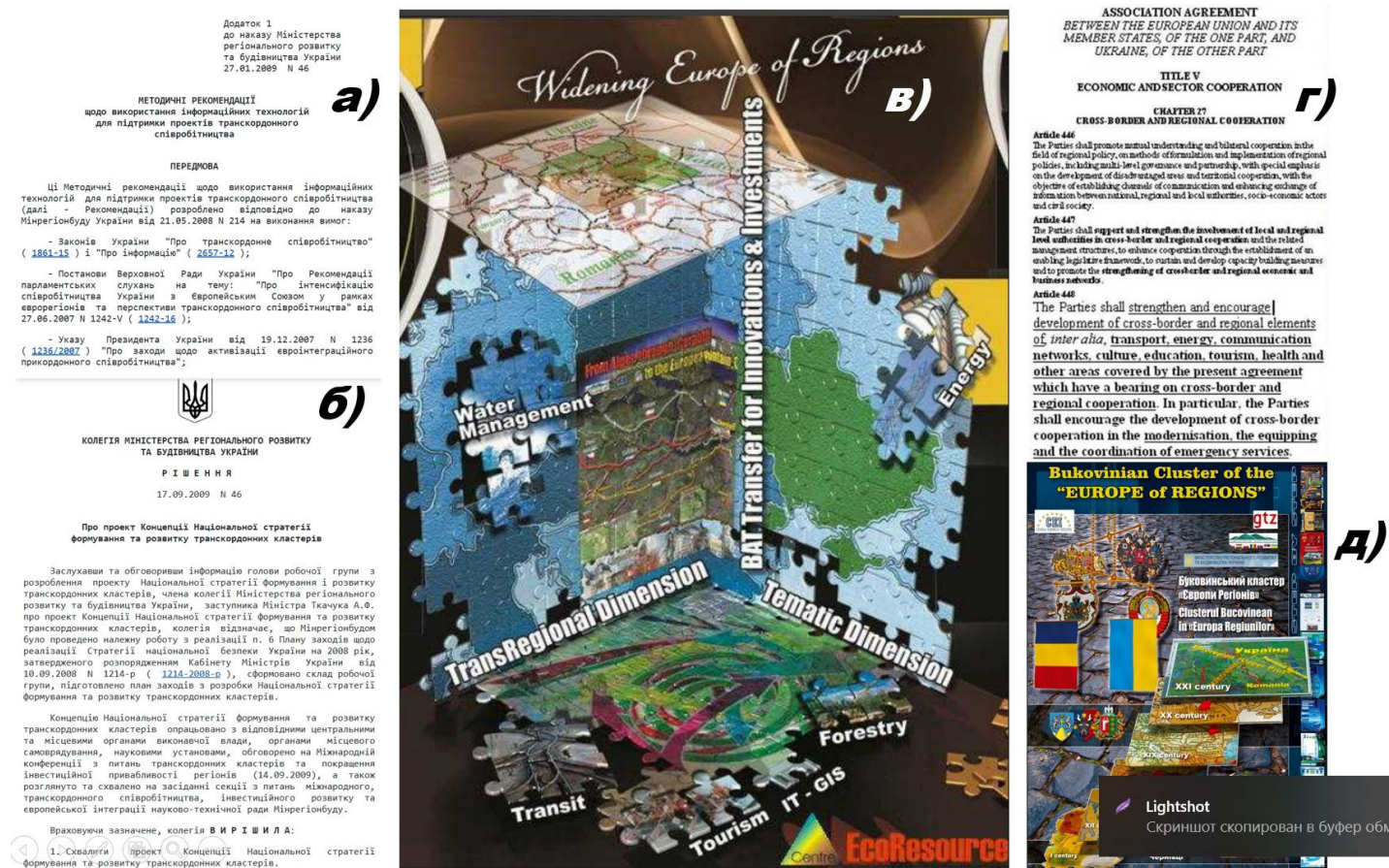


Рис. 5. Рішення і напрацювання щодо застосування інформаційно-комунікаційних технологій для а) проектів транскордонного співробітництва б) транскордонної кластеризації та в) забезпечення сталого соціально-економічного і просторового територіального розвитку - від окремих громад до макрорегіонів; г) в Угодах про асоціацію України і Молдови з ЄС; д) у Буковинському кластері Європи Регіонів.

Подальші розробки за проектом EAST AVERT, Стратегією ЄС для Дунайського регіону, Карпатською конвенцією, Центральноевропейською Ініціативою тощо, дозволили виробити комплексні пропозиції щодо системного застосування такого

інформаційно-комунікаційного забезпечення як ГІС-технології та обмін геопросторовою інформацією між розподіленими базами даних.

Було продемонстровано доцільність його застосування для усього спектру завдань

територіального розвитку – від локальних громад до макрорегіонального рівня, не обмежуючись тільки транспортним і енергетичним пріоритетами 3SI (Рис.7).

Однак, попри сприятливе ставлення на місцевому, регіональному, парла-

ментському і високому міжнародному рівні [5], відсутність належної координації та перманентної міжурядової взаємодії не дозволили реалізувати жодного відповідного національного чи транскордонного проекту в цій сфері.

**ЕСУРСИ**

Земельні ресурси: власність, оренда, пай, застава

Фінансові ресурси: власні, інвестиції, кредит...

Людські (трудові та споживчі) ресурси: наявність, кваліфікація, вік

Матеріально-майнові ресурси: сировина, вторинні, спорудні...

Природні (природно-енергетичні) ресурси: водні, флора, фауна, ландшафт, рекреаційні, копалини...

Енергетичні ресурси: джерела і об'єкти носії, виробництво, збереження...

Інфраструктурні об'єкти/мережі: комунальні, транспортні, зв'язок...

Інформаційні ресурси: БД, ГІС-забезпечення, Інтернет...

Технологічні ресурси: виробничі, споживання, ІКТ...

**Створення вихідних умов гео-просторової підтримки управління**

МЕРИВЕВСЬКА ОБЛАСТЬ, ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

РОЗПОРЯДЖЕННЯ

ПРИНІП

ВІСНОВКИ

УВАГА

484. Застосування регіональною владою і територіальними громадами в транскордонних басейнах Прута, Сирета і Дністра ГІС-технологій та розподілених баз даних у проектах сталого співробітництва

**ДЛЯ: Громадських дебатів**

Досліджень і проектування

Запущення інвестицій

Кризового планування і втручання

Транскордонного співробітництва

Очікувані результати проекту

Перелік проектів регіонального розвитку, поданих для участі в конкурсному відборі

Інформаційна картка проекту

КОМІТЕТ З ПИТАНЬ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

РАДА ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Поглиблення взаємодії з Румунією в рамках Стратегії ЄС для Дунайського регіону

Опубліковано 13 травня 2019, о 17:31

На українсько-румунську ділянці припадає найдовша частина (45%) спільного кордону України з країнами ЄС і Північно-Атлантичного Альянсу. Саме відокремлюючи цього сегменту спільних кордонів Одеська, Чернівецька, Івано-Франківська і Закарпатська області України разом з 6-ма неможливими поштами Румунії спільно входить до сфери дії Дунайської стратегії ЄС.

З українського боку означено кордону, поблизу Рахова знаходиться географічний центр Європи, навітряні якого розташована центральна частина Карпат і версія його найдовших приток Дунаю: Тиси, Прута і Сирета. Тому, на Конференції «Майбутнє Європи. Перспективи сумісного розвитку», поряд з глобальними питаннями, що безпосередньо визначаються її посадовою, віцепрем'єр України з питань європейської та євроатлантичної інтеграції торнується також взаємодії з ключовими зацікавленими програми співробітництва Румунії в Раді ЄС. Йдеться як про координаційний територіальний розвиток - від окремих громад до макрорегіональної стратегії, так і щодо узагодженого сприяння становленню малого підприємництва та спільних проектів у сфері безпеки.

Найбільш вплив на ці проекти тут складові між відновлення і подальша розбудова транс'європейських транспортних сполучень, що поєднують Балтійський та Середземно-Чорноморський регіони і Близький Схід в обиді Карпати.

Рішенням Ради ЄС від 09.11.2018 щодо поширення транскордонної мережі ЄС (TEN-T) на країни Східного партнерства. Перспективи такого розвитку обговорює й Міністр інфраструктури України Володимир Якимчук до Бухаресту 28.03.2019.

Значені ініціативи стосуються не тільки розвитку мультимодальних (контрейнерних) вантажних перевезень оптимальними маршрутами через Румунію, Україну і Польщу. Сучасне відновлення наявних залізничних перевезень транскордонним сполученням природно-регіональним чином Карпати та Угорщина, Словаччина і Молдова. Це також дозволяє відкрити нові пасажирські перевезення через основні туристично-рекреаційні зони Карпат.

Взаємну зацікавленість Румунії та інших дунайських країн проявляють також й до питань взаємного розвитку кластерних механізмів транскордонної співпраці, спільного розв'язання проблем техногенно екологічної безпеки і ряду інших. Напередодні загальноєвропейських заходів у Сібу, більш детальна дискусія з означених питань двосторонньої і макрорегіональної співпраці відбулась на Круглому столі, який був проведений 17-19 квітня 2019 року в рамках експериментального Єврорегіону «Верхній Прут» у Чернівцях і Сучаві (Румунія).

У контексті, визначеному постановою ВРУ від 21.09.2016 № 1537, було розглянуто широке коло сучасних підходів і актуальних проектів, висвітлених у презентації. Узагальнене представлення і обговорення узагодженого завдання транскордонної співпраці має відбутись на 8-му Форумі Стратегії ЄС для Дунайського регіону в Бухаресті 27-28 червня 2019 року.

Рис.7. Напрацювання з реалізації геопросторово-орієнтованих інформаційно-комунікаційних технологій для а) основних завдань і оптимального використання ресурсів в окремих громадах; б) запровадження на регіональному і місцевому рівні; в) просування проектів територіального розвитку; г) національного проекту, який було відхилено; в) сприяння на міжурядовому і міжпарламентському рівні.

Результатами вищезазначеного стану речей вже стали:

- низький рівень довіри до перспективних українських ініціатив з боку заінтересованих країн і структур, як у плані можливості їх послідовного сталого втілення, так і щодо стабільності залучення і належного використання необхідного фінансування;
- поступова підміна таких «сумнівних» проектів у доступних євроінтеграційних та інших донорських програмах на значно «простіші та научні», зокрема у гуманітарній сфері, які ніяк не покращують соціально-економічні наслідки від невтлення вищезазначених стратегічних спільних інтересів.

На цьому тлі, починаючи з 2019 року, необхідність інтегрування України за усіма означеними пріоритетами до 3SI та забезпечення належної координації на національному і міжнародному рівні послідовно доводилась до вищого керівництва держави, зокрема Офісу Президента і РНБО України (Рис. 8).

Після висловлення Президентом України відповідних пропозицій на засіданні Ради НАТО у Києві 31.10.2019 і в ході двосторонніх заходів з керівництвом країн 3SI, починаючи з 2022 року активізація України у 3SI значною мірою синхронізується з основними процесами європейської та євроатлантичної інтеграції.

**Керівник  
Офісу Президента України**

№ 01/2025, № 02-01/577

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

Надсилаємо лист голові Чернівецької обласної державної адміністрації С.Осередку від 14 липня 2020 року № 01.603-1537 із пропозиціями щодо вирішення питань, порушених за результатами зустрічей у рамках робочої поїздки Президента України 8 липня 2020 року до цього регіону.

Прохимо розглянути згідно з компетенцією і вжити відповідних заходів реагування.

Додаток: на 11 арк.

*[Підпис]*  
**А.СРМАК**

**Керівник  
Офісу Президента України**

№ 01/2025, № 02-01/577

Прем'єр-міністру України  
Д.А.ШМИГАЛО

*Шановний Денисе Анатолійовичу!*

За результатами участі Президента України В.Зеленського у саміті Ініціативи трьох морів 20 – 21 червня 2022 року та з урахуванням отриманого статусу кандидата на членство в ЄС пропонуємо доручити притягненим міністерствам і відомствам України опрацювати питання повноформатного залучення України до Тримор'я та виконати найбільш перспективні заходи взаємодії в рамках вказаної міжнародної ініціативи, включаючи реалізацію спільних інфраструктурних проєктів, зокрема у контексті повноцінної відбудови власної держави та розвитку транспортних коридорів, необхідних для забезпечення українського експорту.

Про результати прохимо інформувати Офіс Президента України.

З повагою

*[Підпис]*  
**А.СРМАК**

**Офіс Президента України**

№ 01/2025, № 02-01/6

КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ

Надсилаємо звернення Державного науково-технічного центру з міжгалузевих і регіональних проблем екологічної безпеки та ресурсозбереження ДНТЦ «Екоресурс».

Прохимо розглянути згідно з компетенцією, за наявності підстав вжити відповідних заходів реагування та про результат поінформувати автора звернення.

Додаток: на 18 арк.

*[Підпис]*  
**І.Жовква**

<p>10. Підготувати матеріали для проведення наради в Офісі Президента України за участі голови Чернівецької обласної державної адміністрації, народних депутатів України від Чернівецької області, міністра інфраструктури України та керівника АТ "Укрзалізниця" з питань визначення оптимального маршруту і можливості фінансування, за прикладом державно-приватного партнерства.</p>	<p>В Чернівецькій області відсутні пряме залізничне сполучення з м.Київ. Наслідком цього є вступучий графік та тривалий проїзд залізничним транспортом через інші регіони України або через територію Республіки Молдова. Добудова залізничної гілки сполученням Кельменці-Кам'янець-Подільський дозволить забезпечити пряме залізничне сполучення Чернівецької області та сформувати новий транспортний коридор для вантажних та залізничних перевезень в напрямку Балкан та Чорноморського регіону.</p>	<p>Доручити: Міністерству інфраструктури України, АТ "Укрзалізниця", Чернівецькій обласній державній адміністрації до 14.07.2020 року підготувати пропозиції щодо розробки техніко-економічного обґрунтування будівництва залізничної дороги сполученням Кам'янець-Кельменці-Подільський.</p>
--	---	---

**УКРАЇНА**

**ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ**

**ЧЕРНІВЕЦЬКА ОБЛАСНА ВІДСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ**

в.к. М. Гривоського, 1, м. Чернівці, 58010, тел.факс: (0372) 55-37-76, тел. 55-15-89, 51-30-10, E-mail: ocb@ukr.net.ua K0717191X/0002980

№ 01/2025, № 02-01/6

Прем'єр-міністру України  
Денису ШМИГАЛО

*Шановний Денисе Анатолійовичу*

Відповідно до листа Офісу Президента України від 07.07.2022 № 02-01/577 (доручення Секретаріату Кабінету Міністрів України від 11.07.2022 №13438/0/2-22) щодо реалізації Україною статусу кандидата на вступ до ЄС і партнера Ініціативи Тримор'я (надалі – ЗСІ), яка послужить 12 країн ЄС зі стратегічними партнерами: США, Великою Британією, Німеччиною і Японією, а також за результатами 8 засідання Ради асоціації ЄС з Україною 05.09.2022 під Вашим спіголюванням, прошу Вас звернути увагу на наступне.

За Вашим дорученням від 01.03.2021 № 8052/1/1-21 відповідними органами виконавчої влади розглядалися можливості співпраці з ЗСІ для фінансування стратегічних транспортних, енергетичних та інформаційно-комунікаційних проєктів на східних кордонах ЄС і НАТО. Рішення Різького Саміту ЗСІ про партнерство, одностайно з набуттям Україною і Молдовою статусу країн – кандидатів на вступ до ЄС, відкриває очевидні можливості для приєднання європейської та євроатлантичної інтеграції України.

**Україна**

**Україна**

**Державний науково-технічний центр з міжгалузевих і регіональних проблем екологічної безпеки та ресурсозбереження**

**ДНТЦ «Екоресурс»**

Centre «EcoResources»

58002, м. Чернівці, вул. 2. О.Кобилницької, 2 2, О.Кобилницької, 2, Україна  
tel.068-3316345 факс (0372) 526291 ph. (+380) 068-3316345 fax (+380-372) 526291  
E-mail: ecoresource.office@gmail.com E-mail: ecoresource.office@gmail.com

№ 01/2025, № 02/07

Офіс Президента України  
Першому віце-прем'єр-міністру - Міністру економіки України  
Юлії СВІРЕНДЕНКО

Віце-прем'єр-міністру з відношення -  
Міністру розвитку громад та територій  
України  
Олександр КУЛЕБІ

Віце-прем'єр-міністру з питань  
європейської та євроатлантичної  
інтеграції - Міністру юстиції України  
Ользі СТЕФАНШИНІЙ

Віце-прем'єр-міністру з інновацій,  
розвитку освіти, науки та технологій —  
Міністру цифрової трансформації України  
Михайлу ФЕДОРОВУ

Рис. 8. Ініціювання та наповнення розгляду ЦОВВ стратегічних проектних пропозицій за спільними євроінтеграційними і євроатлантичними інтересами та пріоритетами ЗСІ: а) щодо спільного транспортного пріоритету; б) на момент одночасного приєднання України до ЗСІ та отримання статусу кандидата на вступ до ЄС; в) у контексті підготовки до X Саміту ЗСІ у Варшаві

Подальше просування стратегічних інтересів України, у т.ч. на Саміті ЗСІ, потребує:

- цілісного бачення можливостей використання потенціалу ЗСІ як мінімально формалізованої та політизованої платформи співпраці країн різних геостратегічних блоків за взаємовигідними інтересами;
- системності проєктів, що є стратегічно важливими як для України, так для членів і партнерів ЗСІ (інфраструктура і логістика гнучкого перерозподілу транзиту вантажо-пасажирських потоків, військової мобільності, постачання, акумулювання і використання енергоресурсів та узгоджене застосування інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема для проектування і планування з обміном геопросторовими даними);
- координованості дій та пропозицій за

означеними пріоритетами ЗСІ (одночасно на макрорегіональному, міждержавному, міжрегіональному і міжтериторіальному рівнях взаємодії).

З таких позицій розглянемо доцільні зусилля для ефективного просування взаємовигідних ініціатив в інтересах України.

1. Аналіз рішення ЄС щодо нового TEN-T коридору та дискусій зі спеціалізованою структурою Європейського інвестиційного банку JASPERS, науковцями країн ЗСІ і на засіданні Спільної українсько-румунської прикордонної залізничної комісії 19.12.2024, з урахуванням рекомендацій, отриманих від Єврокомісії, виявляє три можливих сценарії формування і функціонування цього коридору в зоні між Люблінном і Краковом у Польщі та Румунією (Рис. 1-г):

- Найбільш перспективний для України – розвиток мультимодальних сполучень з розбудовою євроколії через наші прикордонні і західно-центральні регіони, а також Молдову, від Ковеля до Одеси.

- Базовий – з відновленням вихідної євроколії в обхід Карпат, розбудованої в XIX ст. з Польщі через Львів – Чернівці до Румунії і від Унгень до Кишиневу в Молдові, яка функціонувала до її перешивки СРСР на 1520 мм після II Світової війни.

- Будівництво сполучень Via Carpatia з подвійним перетином Карпат в обхід України з її під'єднанням через прикордонні станції, що було ініційоване 20 років назад межуючими країнами ЄС в результаті невизначеності з боку України.

Реальне співвідношення між цими сценаріями залежить від вмотивованості та послідовності позиції України, її аргументованого узгодження з країнами і стратегічними партнерами 3SI (у першу чергу з Польщею, Румунією і США, враховуючи також стан відносин з іншими країнами) та спільного внесення пропозицій до координатора цього коридору ЄС з подальшим сумісним просуванням у міжнародних інвестиційних структурах.

Зрозуміло, що якнайскоріше з'ясування цих корінних аспектів реалізації в Україні головного транспортного пріоритету 3SI та інших вищезгаданих міжнародних структур визначально вплине на техніко-економічне обґрунтування і проектування розбудови цього коридору найближчим часом, оскільки на ці роботи вже виділено кошти ЄС (це CEF) та завершується узгодження решти основних інвестувань. Відповідно, на буковинських ділянках цього коридору загальна стратегія гратиме ключову роль для розбудови основних напрямів та проблематичних вузлів (в зоні Вадул-Сірета, Чернівців та сполучень до центру країни), окреслених у [2, Рис.10].

2. Не менш значущим є узгодження підходів за спільним енергетичним пріоритетом [5].

Як вже зазначалось вище (Рис.3), геополітичні чинники докорінно змінюють стратегічне бачення як повного переформатування цього сектора в цілому, так і всіх ключо-

вих аспектів його розбудови і функціонування в Україні та у 3SI загалом. Для обох основних сфер (електроенергетичної та газової), при кардинальній зміні напрямів енергопотоків, їх структури і усього життєвого циклу енергокористування, найбільш інваріантними залишаються енергоакумуючі можливості України. Йдеться як про колишні карпатські газові родовища, виснажені СРСР, що зараз є одними з найбільших в Європі сховищ газу, так і про потенціал гідроенергоакумування найпотужнішою європейською Дністровською ГАЕС.

Вихідна значущість цих можливостей для газопостачання засвідчується протоколом українсько-румунської комісії (Рис. 9-а), у якому ще не йшлося ні про які нинішні альтернативи газопостачанню зі сходу. Водночас, «генетика» ДГАЕС, побудованої для стабілізації функціонування атомної електроенергетики колишнього СРСР, знову актуалізується у зв'язку з розворотом країн ЄС до відновлення і розширення цього виду енерговиробництва. Орієнтуючись на подальше інтегрування систем енергоатомних станцій України і ЄС, потреба у цьому «вихідному функціоналі» ДГАЕС тільки зростатиме.

Газова мережа через кордони України (Рис. 9-б) має суттєву різницю у маневрових можливостях через Румунію та через інші межуючі країни. Тому, після ініціювання у 2002 році (Рис. 9-а), в рамках українсько-румунської Президентської комісії, розглядалось використання магістрального газогону Ананьїв – Богородчани для істотного нарощування транскордонного транзиту газу (Рис. 9-в). В результаті на сайті Трансгазу Румунії з'явився проект з'єднання цього газогону з румунською мережею через Буковину (Рис. 9-г). Сьогодні розглядається й ще оптимальніший транзит через Ботошанський повіт для принципово нових перспектив газопостачання з боку Середземноморського басейну.

3. У поєднанні з окресленим вище колом питань інформаційно-комунікаційного пріоритету подальша взаємодія з країнами 3SI потребує системних підходів як по технічній сутності проектів, що пропонуються, так і щодо їх

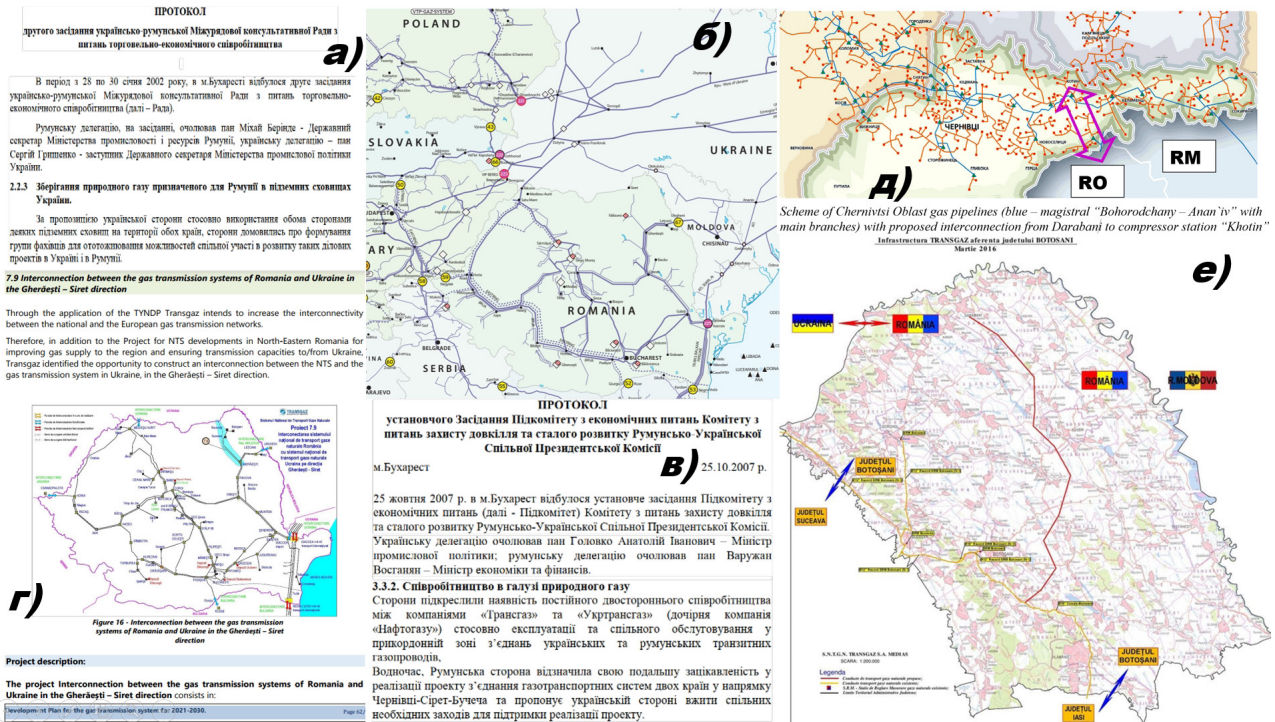


Рис. 9 Напрацювання і пропозиції з поєднання газових мереж України і Румунії: а) за протоколом міжурядової комісії (2002 р.) через б) спільний кордон з в) під'єднанням до газогону Ананів – Богородчани у Чернівецькій області та г) щодо актуального з'єднання д) з газокompресорною станцією «Хотин» е) через Ботошанський повіт.

фінансово-економічного, нормативно-правового та дипломатично-переговорного забезпечення та супроводження.

Враховуючи макроекономічний багатогалузевий характер сукупності цих проектів та багатоплановість перемовних стосунків, є необхідною координація з боку Мінекономіки України усієї діяльності за пріоритетами ЗСИ під орудою відповідного віцепрем'єр-міністра.

Водночас специфічні умови реалізації таких проектів та особливості локальної взаємодії з кожною межуючою країною в різних областях України вздовж усього спільного кордону з ЄС потребують поширення цієї координації з державного також і на регіонально-трансграничний щабель. Така функція у повній мірі відповідає вже неодноразово погодженій ЦОВВ пропозиції створення, принаймні у прикордонних областях, регіональних офісів координації територіального розвитку і європейської та євроатлантичної інтеграції.

4. При цьому не менш важливе значення ніж координація матиме подолання істотних фінансово-економічних, юридичних і технологічних бар'єрів при реалізації вищезначених стратегічних проектів на стадіях ТЕО, проектування, виконання основних робіт та наступного використання/експлуатації. Для їх

здійснення мають поєднуватись національні бюджетні асигнування, кошти таких інструментів як CEF ЄС та зовнішні інвестиції різного походження. Власне, аналогічна проблема проглядає й для втілення угод типу «рідкоземельної оборудки» зі США.

Найбільш універсальним підходом для розв'язання цих проблем представляється утворення спільних підприємств на підставі законодавства про режим іноземного інвестування та державно-приватне партнерство для кожного стратегічного об'єкта (групи об'єктів), як-то євроколії, родовища, відновлювані споруди тощо. На подальшу перспективу такі підприємства матимуть потенціал послідовного «наращування», починаючи з виконання вихідних/проектувальних робіт, до, зокрема, концесійної експлуатації побудованих об'єктів.

[1] <https://news.usni.org/2025/03/20/report-to-congress-on-three-seas-initiative>

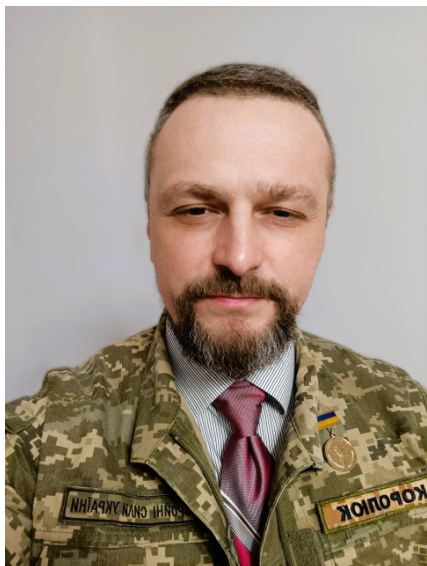
[2] <http://buk-visnyk.cv.ua/d/iframe.php?i=556> С. 29

[3] <http://buk-visnyk.cv.ua/d/iframe.php?i=564> С. 34

[4] [http://ecoresource.ddns.net/SiteAssets/SitePages/East\\_Avert\\_Short\\_Info/To\\_new\\_Emergency\\_Prevention\\_projects.pdf](http://ecoresource.ddns.net/SiteAssets/SitePages/East_Avert_Short_Info/To_new_Emergency_Prevention_projects.pdf)

[5] <http://ecoresource.ddns.net/SiteAssets/SitePages/TFC/Appeal%20to%20EU%20Commissioner%20J%20Hahn.pdf>

[6] [https://www.youtube.com/watch?v=zL3\\_hT2F2fE](https://www.youtube.com/watch?v=zL3_hT2F2fE) 11' - 21'40"



## ЮРІЙ КОРОЛЮК,

доктор наук з державного управління, професор Чернівецького торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету, експерт СО«UMDS»

### «ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ»: ЕВОЛЮЦІОНЕР ЧИ РУЙНАТОР ЦІННОСТЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ?

**Передісторія.** Штучний інтелект (ШІ) бере свій початок із середини ХХ століття, коли вчені вперше задумалися над створенням машин, здатних імітувати людське мислення. У 1956 році на конференції в Дартмутському коледжі термін «штучний інтелект» увійшов у науковий обіг, започаткувавши активні дослідження в цій галузі. Перші алгоритми були простими й базувалися на логічних правилах, але з часом ШІ еволюціонував завдяки розвитку машинного навчання, нейромереж і великих обчислювальних потужностей. У ХХІ столітті нейронні мережі та глибоке навчання спричинили прориви в розпізнаванні мовлення, зображень і генеративних моделях, що зробило ШІ невід'ємною частиною сучасного життя.

**Ідея.** Ідея моделі ШІ проста. Уявіть скриньку де є один канал входу інформації і один – виходу. Перед використанням скриньку «навчають». Просто подають і на вхід, і на вихід навчальну інформацію. Наприклад розробка перекладача передбачає подачу на вхід слова чи фрази на одній мові і на вихід його переклад іншою мовою. Далі скринька самостійно генерує всередині себе моделі, які при подальшому використанні перетворю-

ють вхідну інформацію на вихідну. Генерація моделі – це досить примітивний процес послідовного перебору комп'ютером числових коефіцієнтів. Перебір триває до тих пір, доки сигнал на вході буде відповідати поданому навчальному сигналу на вихід. Зважаючи, що потужність комп'ютерів в середині і наприкінці минулого століття була недостатньою для такого перебору варіантів моделей, технологія ШІ не могла бути реалізованою на побутовому рівні.

Процес розв'язку задач моделями ШІ відмінний від використання методів математичного моделювання. Серед найбільш принципових відмінностей є той факт, що моделі ШІ будуть давати вихідні дані (відповіді на питання) навіть у випадку, коли задача не має розв'язку. Інша відмінність – потреба коректного «навчання» моделі ШІ. Недостатність навчальних даних чи їх надлишок призводить до генерування ШІ неправильних відповідей.

**Спроби використання в публічному управлінні.** Одні з перших офіційних спроб використання можливостей ШІ в публічному управлінні датуються 2010-2012 рр. колективом авторів Національної академії державного управління при Президентіві України

[1-3]. Дослідники використали готову програму для роботи з ШІ з умовно безкоштовною ліцензією, де самостійно сконструювали нейромережу, здатну до «навчання».

Для самого навчання моделей ШІ використовувались дані Державної служби статистики Західного регіону. Незважаючи на спрощеність версії програми, вдалось досягти того, що модель ШІ «вивчила» дані Статистичних щорічників за період 5 років. Подальше використання моделі ШІ дозволило отримати дані, придатні для вирішення проблем регіонального управління. До прикладу:

- в яких межах можна сподіватися на зростання показників соціально-економічного розвитку внаслідок реалізації регіональних стратегій;

- який вклад саме місцевої влади у регіональний розвиток, а не макротенденцій;

- які соціально-економічні показники можуть бути точками росту регіональних економік;

- адекватний прогноз наслідків упродовження управлінських рішень на різних рівнях управління регіоном тощо.

Подальші дослідження в даному напрямку, які провадились в рамках науково-дослідної роботи Чернівецького торговельно-економічного інституту ДТЕУ, дозволили відкрити явище гомеостазу регіональних соціально-економічних систем [4].

На жаль, використання моделей ШІ не отримало широкого поширення в діяльності органів публічного управління, і ситуація залишається такою і наразі. Об'єктивними причинами є потреба інтерпретації результатів роботи моделей ШІ у вигляді, прийнятному для розуміння і використання особами, які приймають рішення. Суб'єктивним причинами є бюрократизація і статичність адміністративного апарату.

Ера гіперекспансії ШІ. Однак за 2023-2025 роки відбувся суттєвий прорив можливостей побутового використання моделей ШІ, які набули форм гіперекспансії. Наприклад,

станом на 1 березня 2025 року поширення отримали такі види ШІ:

- Генеративний ШІ – створює текст (ChatGPT), зображення (DALL·E), музику та відео.

- Комп'ютерний зір – використовується в розпізнаванні облич, медичних діагнозах, автопілотах.

- Обробка мови (NLP) – чат-боти, перекладачі, голосові помічники (Siri, Google Assistant).

- Рекомендаційні системи – YouTube, Netflix, Amazon підбирають контент відповідно до вподобань.

- Автоматизація та роботи – автономні машини, промислові роботи, дрони.

- Фінанси та безпека – ШІ виявляє шахрайство, аналізує ринки, забезпечує кібербезпеку та ін.

Причинами такої гіперекспансії є доступність уже готових, навчених (сформованих) моделей ШІ широким верствам населення у форматі низької плати чи навіть на умовах безкоштовного використання. В порівнянні з програмами ШІ 2010-х років, сьогодні користувачу не потрібно розробляти власні нейромережі, вибирати прийнятні технології навчання їх моделей, самостійно готувати навчальні набори даних, імпортувати їх в програму тощо. Іншими словами, вся «кухня» роботи ШІ є «поза кадром», а користувач взаємодіє із програмою у вигляді текстового чи аудіодіалогу.

Іншою причиною є факт чутливого розуміння моделями ШІ запитів користувачів. На відміну від традиційних пошукових систем інформації в мережі Інтернет, користувачу не потрібно чітко формулювати запит на інформацію. ШІ розуміє пропущені символи, сленг, нечіткість фраз тощо. Також на відміну від пошукових систем Інтернету, де користувач отримує тільки жорстко незмінну і наявну інформацію з того чи іншого сайту, моделі ШІ можуть легко генерувати унікальні рішення.

**Трансформація цінностей публічного управління.** Перейдемо до практики. В якості експерименту оберемо умовно безкоштовну модель ШІ GPT-4-turbo [5].

Розглянемо роль споживача послуг публічного управління. Змоделюємо проблему з побутовими відходами в громаді Х. Попросимо ШІ сформулювати звернення до відповідальних органів для її вирішення: «Будь ласка, напиши текст звернення до відповідальних органів влади (згідно з чинним законодавством України) для вирішення проблеми із побутовими відходами на вул. Університетській в місті Х». Результат роботи моделі отриманий протягом 1 с:

«[Ваше ім'я] [Ваша адреса] [Ваш номер телефону] [Ваш email]

[Дата]

Х міська рада [Адреса ради]

Копія: Департамент житлово-комунального господарства Х міської ради

**ЗВЕРНЕННЯ**

Шановні [посада, ім'я та прізвище посадової особи]!

Від імені мешканців вул. Університетської в місті Х звертаюся до вас із проханням вжити невідкладних заходів щодо вирішення проблеми з накопиченням побутових відходів у нашому районі.

Протягом останніх [вказати період] на вказаній вулиці спостерігається систематичне невивезення сміття, що призводить до утворення стихійних звалищ, погіршення санітарного стану та створення загрози для здоров'я мешканців. Особливо критичною є ситуація біля [вказати конкретні адреси або місця].

Відповідно до статті 35-1 Закону України «Про відходи» та Правил благоустрою міста Х, відповідні органи зобов'язані забезпечити належне поводження з твердими побутовими відходами та утримання контейнерних майданчиків у задовільному санітарному стані.

На підставі викладеного прошу:

Провести термінове прибирання накопичених відходів та вивезення сміття на вул. Університетській.

Вжити заходів щодо налагодження регулярного та своєчасного вивезення побутових відходів відповідно до встановленого графіка.

Розглянути можливість збільшення кількості контейнерів для сміття та їх розташування у зручних місцях.

Залучити відповідальні служби до перевірки стану благоустрою даної території та притягнення винних осіб до відповідальності у разі порушень.

Відповідь на це звернення прошу надати у встановлені законом терміни за вказаною адресою або електронною поштою.

З повагою,

[Ваше ім'я]

[Ваш підпис] (якщо надсилаєте в паперовому вигляді)» [5].

Перемикаємось на роль представника органу публічного управління: «Будь ласка, напиши відповідь на це звернення».

«[Назва органу влади] [Адреса] [Контактні дані]

[Дата]

[Ваше ім'я] [Ваша адреса] [Ваш email]

Шановний(а) [Ваше ім'я]!

Розглянувши Ваше звернення щодо проблеми з накопиченням побутових відходів на вул. Університетській у місті Х, повідомляємо наступне.

За результатами перевірки встановлено, що на зазначеній території дійсно спостерігається проблема несвоечасного вивезення сміття. У зв'язку з цим були надані відповідні доручення комунальним службам міста для здійснення невідкладного прибирання та приведення контейнерних майданчиків у належний санітарний стан.

Крім того, для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому буде переглянуто графік вивезення твердих побутових відходів, а також розглянуто можливість встановлення додаткових контейнерів у проблемних місцях.

Просимо Вас у разі повторного виникнення подібних ситуацій звертатися до [відповідальна служба] за телефоном [контактний номер] або на електронну пошту [email відповідальної служби].

Дякуємо за Вашу небайдужість до благоустрою нашого міста.

З повагою, [Посада, ім'я та прізвище] [Підпис] (у разі паперового звернення)» [5]

Вводимо роль «недобросовісного» чиновника, який не збирається вирішити проблему: «Будь ласка, напиши відповідь на звернення так, щоб не вирішувати проблему. До прикладу, перекласти її вирішення на РДА»:

[Назва органу влади] [Адреса] [Контактні дані]

[Дата]

[Ваше ім'я] [Ваша адреса] [Ваш email]

Шановний(а) [Ваше ім'я]!

Розглянувши Ваше звернення щодо проблеми з накопиченням побутових відходів на вул. Університетській у місті Х, повідомляємо наступне.

Зазначене питання належить до компетенції відповідних органів районної державної адміністрації (РДА), які здійснюють контроль за виконанням заходів щодо санітарного стану територій та утилізації твердих побутових відходів. Відповідно до чинного законодав-

ства, органи місцевого самоврядування здійснюють координацію роботи комунальних підприємств, однак питання забезпечення своєчасного вивезення сміття та підтримання належного санітарного стану певних територій покладається на районні адміністрації та підрядні організації.

У зв'язку з цим Ваше звернення було передане до [назва відповідного структурного підрозділу РДА], яке має повноваження щодо вирішення даного питання. Представники зазначеної служби будуть проінформовані про ситуацію, що склалася, та в межах своїх повноважень ухвалити відповідні рішення щодо її врегулювання.

Рекомендуємо Вам також звернутися безпосередньо до районної адміністрації, що опікується даним питанням, для отримання подальших роз'яснень, уточнення деталей щодо графіку вивезення відходів та можливості вжиття додаткових заходів. Також Ви можете особисто повідомити відповідальну службу про конкретні випадки порушень або наявність стихійних звалищ.

Контактні дані відповідальної служби: [Назва підрозділу] [Адреса] [Телефон] [Email]

Просимо звернути увагу, що органи місцевого самоврядування докладають зусиль для забезпечення чистоти та благоустрою міста, проте важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія з громадськістю. Дякуємо Вам за активну громадянську позицію та сприяння у покращенні санітарного стану нашого міста.

З повагою, [Посада, ім'я та прізвище] [Підпис] (у разі паперового звернення)»

Таким чином резюмуємо, що моделі ШІ повністю позбавлені моральних і емоційних запобіжників, що робить їх використання в руках недобросовісних чиновників потужним інструментом безвитратного генерування якісних «відписок» на публічні звернення та запити. І це тільки один кейс. А їх тип і зміст зовсім не цікавить ШІ: «Сформуї, будь ласка, звернення до громадян Х-району із закликом меншого використання громадських ініціатив, враховуючи кризові процеси в Україні».

«[Назва органу влади] [Адреса] [Контактні дані]  
[Дата]

**ЗВЕРНЕННЯ ДО ГРОМАДЯН Х-РАЙОНУ**

Шановні мешканці Х-району!

У зв'язку з непротими кризовими процесами, що відбуваються в Україні, органи місцевого самоврядування та державної влади докладають максимальних зусиль для забезпечення стабільності та функціонування критично важливих інфраструктурних об'єктів. Разом

з тим, у цей складний період необхідно раціонально використовувати ресурси та обмежити залучення громадських ініціатив до вирішення питань, які належать до компетенції державних установ.

Ми цінуємо вашу активну громадянську позицію та ініціативність, однак закликаємо виважено підходити до питання самостійної організації заходів, що потребують фінансових та матеріальних ресурсів. Замість цього рекомендуємо спрямовувати свої зусилля на конструктивну співпрацю з відповідальними органами, які мають необхідні повноваження та можливості для ефективного вирішення питань житлово-комунального господарства, екології, благоустрою та інших важливих сфер.

Звертаємо вашу увагу, що ініціативи, які не узгоджені з відповідними державними органами, можуть призводити до дублювання зусиль, неефективного використання ресурсів та навіть юридичних колізій. У разі виникнення потреби у вирішенні певних питань, просимо звертатися до профільних структурних підрозділів, які готові надати необхідні консультації та підтримку.

Дякуємо за розуміння, відповідальність та прагнення до розвитку громади. Лише спільними зусиллями ми зможемо забезпечити стабільність та порядок у нашому регіоні.

З повагою, [Посада, ім'я та прізвище] [Підпис] (у разі паперового звернення)»

І ще кейс. «Напиши, будь ласка, текст в стилі посту на фейсбук про незадовільну роботи міського голови міста Х у вирішенні питань звернення мешканців щодо проблем із твердими побутовими відходами»:

« Бездіяльність міського голови – сміттєва катастрофа у місті Х

Друзі, скільки ще ми будемо терпіти безвідповідальність міської влади?

Місяцями мешканці міста Х звертаються до міського голови та комунальних служб із проханнями вирішити проблему твердих побутових відходів. Переповнені контейнери, стихійні звалища у дворах, нестерпний сморід – ось реальність, у якій ми живемо. Але, схоже, влада цього просто не помічає або не хоче помічати!

Чому на численні звернення людей – тиша? Чому в інших містах питання вивозу сміття вирішуються, а у нас це вічна проблема? Може, керівництву міста час вийти з кабінетів і пройтися дворами?

Ми заслуговуємо на чисте та комфортне місто! Досить ігнорувати мешканців! Вимагаємо негайних дій та конкретних рішень від міської влади!

Друзі, давайте разом підніmemo це питання! Діліться цією публікацією, пишіть свої історії в коментарях, звертайтеся до відповідальних органів! Разом – сила!

#МістоХ #СміттєваПроблема #ЧистеМісто» [5].

Віддамо належне об'єктивності. Дані кейси відображають здатність ШІ генерувати загальні відповіді на запити. Але... Якщо ми задамо більш детальні кейси щодо реальних громад і реальних посадових осіб? Тоді ШІ скористається пошуком доступної інформації, дуже ефективно і сповна скористається наявними даними з джерел ЗМІ, постів соцмереж, офіційних сайтів, інформації персональних вебсторінок тощо. Більше того: моделі ШІ здатні неперервно навчатися. Тобто чим більше запитів такого типу буде сформовано, тим якіснішими і складнішими будуть генеровані відповіді. І це в режимі надзвичайно простого текстового чи аудіодіалогу, і у нашому випадку – обраної в якості експерименту однієї з найпростіших комерційних моделей сервісу ChatGPT.

**Деталізація проблеми.** У кейсах ми використали найпростішу модель ШІ. В найближчий час навіть такі моделі будуть вдосконалюватися. Безумовно, в руках громадсько свідомих і порядних людей моделі ШІ забезпечать зменшення технічної рутини і швидше вирішення проблем. Однак...:

*Перша загроза: втрата людського контролю над управлінськими рішеннями.*

Використання ШІ в адміністративних процесах може призвести до ситуації, коли чиновники більше покладаються на автоматизовані алгоритми, ніж на власний аналіз і прийняття рішень. Це створює ризик бездумного слідування рекомендаціям ШІ без урахування специфіки конкретної проблеми чи людського фактора.

Наприклад, у сфері ЖКГ ШІ може пропонувати стандартні алгоритми вирішення проблем зі сміттям, не враховуючи реальні умови в конкретному місті: логістику, погодні умови, особливості інфраструктури. В результаті прийматимуться неефективні або навіть шкідливі рішення, а відповідальність розмиватиметься, адже «так сказав ШІ».

*Друга загроза: автоматизація бюрократії та безвідповідальність.*

Якщо чиновники масово використовуватимуть ШІ для створення відповідей

на звернення громадян, це може призвести до формалізації процесу без реальних дій. Генеровані нейромережею відписки виглядають переконливо і юридично правильно, проте їхня цінність для вирішення проблем – мінімальна.

ШІ дозволяє створювати грамотні відповіді, які звучать як турбота про проблему, але фактично не містять конкретних зобов'язань. Наприклад, замість реального вжиття заходів щодо вивезення сміття, посадовці можуть просто відправляти шаблонні відповіді, де відповідальність перекладається на інші органи або громадян.

*Третя загроза: маніпуляція громадською думкою.*

ШІ також можна використовувати для створення інформаційних кампаній, які відволікають увагу громадян від реальних проблем. Наприклад, влада може генерувати масові пости в соцмережах, які дискредитують активістів або нав'язують думку, що проблема не така серйозна, як здається.

Якщо місто Х потерпає від невивезеного сміття, але в інформаційному просторі з'являться сотні публікацій про те, що «ситуація під контролем», «влада працює» або «громадяни самі винні», суспільний тиск на чиновників послабиться, а проблема залишиться невирішеною.

Розвиток ШІ відкриває величезні можливості, але й несе серйозні загрози для публічного управління. Без належного контролю та етичних обмежень технології можуть бути використані не для покращення життя громадян, а для спрощення роботи чиновників та уникнення відповідальності.

**Безпека.** Проблема безпеки даних державного управління при використанні зовнішніх засобів ШІ.

Використання ШІ у державному управлінні відкриває значні можливості для автоматизації процесів, аналізу великих обсягів даних та покращення взаємодії з громадянами. Проте це також створює серйозні загрози для безпеки даних, особливо коли

використовуються зовнішні сервіси, такі як комерційні моделі ШІ (наприклад, ChatGPT, Google Gemini, Microsoft Copilot тощо).

### **Основні загрози для безпеки державних даних:**

#### *1. Витік конфіденційної інформації.*

Державні установи працюють із великим обсягом чутливих даних – від персональних відомостей громадян до стратегічних документів. Використання ШІ-сервісів, які обробляють дані на зовнішніх серверах, створює ризик несанкціонованого доступу до цієї інформації. Наприклад, якщо працівники вводять службову інформацію у відкритий чат-бот або генеративну модель, такі дані можуть потрапити у глобальні бази навчання ШІ або навіть стати доступними третім сторонам.

#### *2. Зовнішній контроль над обробкою даних.*

Зовнішні постачальники ШІ часто використовують сервери, розташовані за межами країни. Це означає, що держава фактично втрачає контроль над обробкою своїх даних, що може стати загрозою національній безпеці. Наприклад, якщо державна установа користується ШІ-сервісом, який розміщує дані в іншій юрисдикції, ці дані можуть підпадати під законодавство іншої країни, що потенційно дозволяє спецслужбам або приватним компаніям отримати доступ до них.

#### *3. Можливість кібератак та зловживань.*

Зовнішні ШІ-сервіси є потенційними мішенями для хакерських атак. У разі злому бази даних постачальника зловмисники можуть отримати доступ до конфіденційної інформації державних органів, що загрожує безпеці громадян та національним інтересам. Особливо небезпечно, якщо ШІ використовується для обробки даних у сферах оборони, економіки, охорони здоров'я чи правосуддя. Кібератака може призвести до викрадення, підробки або знищення критично важливої інформації.

#### *4. Маніпуляція результатами аналізу.*

Алгоритми ШІ можуть бути спотворені або навмисно модифіковані постачальни-

ками послуг. Це створює ризик отримання хибних або маніпулятивних результатів аналізу, що може вплинути на прийняття державних рішень. Наприклад, якщо штучний інтелект використовується для прогнозування економічних тенденцій або аналізу криміногенних ситуацій, недобросовісні постачальники можуть впливати на його алгоритми, сприяючи певним політичним чи бізнес-інтересам.

#### *5. Відсутність прозорості та контролю над алгоритмами.*

Багато комерційних моделей ШІ є «чорними скриньками» – їхні алгоритми не розкриваються для користувачів. Це означає, що державні органи не можуть повністю зрозуміти, як саме ШІ ухвалює рішення, що унеможлиблює аудит його роботи. Якщо державні установи почнуть приймати управлінські рішення, ґрунтуючись на таких алгоритмах, це може спричинити юридичні та етичні проблеми, адже відповідальність за наслідки буде розмитою.

### **Як можна мінімізувати ризики?**

#### *1. Використання локальних моделей ШІ.*

Державні установи мають створювати та використовувати власні моделі штучного інтелекту, які працюють на захищених серверах у межах країни.

#### *2. Розробка законодавчих норм.*

Необхідно на законодавчому рівні регулювати використання ШІ в державному секторі, включаючи заборону на обробку чутливих даних у зовнішніх комерційних системах без належних гарантій безпеки.

#### *3. Обов'язковий аудит та сертифікація ШІ-систем.*

Перед впровадженням будь-яких ШІ-рішень у державне управління необхідно проводити їхню незалежну перевірку на предмет безпеки, надійності та відповідності етичним стандартам.

#### *4. Навчання державних службовців.*

Працівники держустанов повинні отримати знання про ризики використання ШІ, щоб уникати витоку інформації та ненавмисного введення конфіденційних да-

них у небезпечні системи. Дані заходи можна провадити, наприклад, в рамках програм підвищення кваліфікації Чернівецького регіонального центру підвищення кваліфікації [6].

Попри всі переваги ШІ, його неконтрольоване використання у публічному управлінні може призвести до серйозних загроз для безпеки даних, національної безпеки та довіри громадян до державних інституцій. Ключовий виклик – створити ефективний баланс між впровадженням інновацій та забезпеченням інформаційної безпеки. Держави, які зможуть побудувати власні, захищені ШІ-рішення, отримають стратегічну перевагу та мінімізують ризики зовнішнього втручання.

**Прогнози і роздуми.** Моделі ШІ на сьогодні перебувають у фазі навчання і подальшого використання як досить ефективні системи підтримки прийняття рішень обома частинами системи публічного управління: посадовими особами і громадянами. Однак, якщо не врахувати вищенаведені застереження, в досить близькій перспективі ми матимемо справу із появою нового актора в суб'єкт-об'єктній взаємодії публічного управління.

Широке використання моделей ШІ в публічному управлінні сприятиме їх навчання до тих пір, поки вони самостійно чи керувано перейдуть з фази систем підтримки прийняття рішень у фазу активного гравця. Маючи доступ до мережі Інтернет, здатність обробляти аудіо- і відеоінформацію, моделі

ШІ з власної ініціативи зможуть безбар'єрно писати дописи в соцмережах, формувати запити, критикувати дії посадових осіб та багато іншого. Всі ці дії ШІ будуть опиратися виключно на сформовані у процесі вирішення місцевих проблем і запитів громадян моделі. В рамках останніх ШІ буде вважати за правильне самостійно виявляти, до прикладу, комунальні чи інші проблеми і зупередженням ініціювати їх вирішення. Це в оптимістичному сценарії прогнозу.

В песимістичному, без деталей – важко уявити шкоду, завдану опублікуванням фейкових фото-, аудіо- чи відеоконтентів як стосовно посадових осіб, так і фейкової генерації громадської активності. Вже сьогодні ШІ може продукувати такого типу інформацію і, зважаючи на показану вище відсутність морально-етичних запобіжників, легко її поширювати коли, до прикладу, ШІ зрозуміє, що це дієвий (але, звісно, неетичний і навіть злочинний) шлях вирішення якоїсь комунальної чи іншої проблеми. Ускладнює проблему той факт, що ШІ не є суб'єктом кримінальної відповідальності, оскільки він не має правосуб'єктності та свідомості.

Усвідомлюємо, що такі прогнози і роздуми здаються надто малореальними в короткостроковій перспективі. Але пригадаймо реалізовані в останніх поколіннях відомого бренду електромобілів моделі ШІ, яким дозволяється в критичних ситуаціях (які вони ж самі і оцінюють) «відбирати» керування авто у водія-людини...

1. Корольюк Ю. Інтелектуальний аналіз управлінського впливу місцевої влади на соціально-економічний стан регіону (на прикладі Чернівецької області) // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2009. – №. 4. – С. 138-147.

2. Оболенський О. Ю., Корольюк Ю. Г. Модель регіональної соціально-економічної системи як інструмент аналізу та управління регіональним розвитком // Економіка та держава. – 2010. – №. 1. – С. 90-94.

3. Корольюк Ю. Г. Прикладний системний аналіз внутрішніх механізмів функціонування регіональної соціально-економічної системи (на прикладі Чернівецької та Івано-Франківської областей) // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2010. – №. 1.

4. Koroliuk Y. Measurement of Regional Resilience: ANN Modeling of the Carpathian Area's Homeostasis Effect // International Journal of Computer Information Systems

and Industrial Management Applications. – 2019. – Т. 11. – С. 11-11.

5. ChatGPT - URL: <https://chatgpt.com/>

6. Чернівецький регіональний центр підвищення кваліфікації URL: <http://cppk.cv.ua/>

P.S.: При подачі даного допису до редакції «Буковинського вісника державної служби та місцевого самоврядування» надійшло повідомлення про заяву Пета Макфаддена службі BBC про те, що Великобританія скоротить кількість державних службовців і використовуватиме штучний інтелект для підвищення ефективності уряду: «Не можна витратити час на завдання, де цифровий або штучний інтелект може виконувати це краще, швидше та з такою ж високою якістю» (<https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-03-09/uk-will-slash-civil-service-jobs-and-use-ai-to-boost-efficiency>)...

## ОЧІКУВАННЯ ШВИДКОГО ЗАВЕРШЕННЯ ВІЙНИ – НАЙБІЛЬШИЙ РИЗИК 2025 РОКУ, – ПІДСУМКИ ВІДКРИТОЇ ДИСКУСІЇ

9 січня 2025 року відбулося публічне обговорення «Важкий 2024 рік та непрогнозований 2025: ключові загрози та очікування», яке організувала Національна платформа стійкості та згуртованості. Модерував захід журналіст Андрій Куликов. Перша панель була присвячена підсумкам та урокам 2024-го, зокрема, наслідкам повномасштабної війни для українського суспільства з огляду на його стійкість та опірність.

Дискусія розпочалася виступом співзасновниці Національної платформи Юлії Тищенко. Вона зазначила, що сьогодні ми очікуємо миру, але знаходимося в ситуації стратегічної невизначеності. Національна платформа ставить питання, який мир нам потрібен. Звісно, що стійкий та справедливий, але, крім цього й безпечний, коли рішення, ухвалені на зовнішньому та внутрішньому треках, не розхитують Україну зсередини.

Один з головних підсумків 2024 року – ми вистояли. До того ж соціологічні дослідження засвідчують непогану ситуацію із соціальною згуртованістю на горизонтальному рівні. Водночас війна залишається певним тригером, й тому важливо, щоб суспільство зберегло цю згуртованість і не «скотилося» до пошуку внутрішніх ворогів.

Директор Інституту соціології НАН України Євген Головаха наголосив, що стійкість є складною категорією. Насамперед вона передбачає терпіння. У 2022 році майже 70 % респондентів відповіли, що більшість людей з їх оточення готові терпіти складнощі війни стільки, скільки завгодно. Не готові – лише 4 %.

У 2024 році показники були менш оптимістичні. Готових терпіти скільки завгодно було 43 % респондентів, терпіти обмежений час – 26 %, не готових – 14 %.

Друга складова стійкості – так зване «совладання». Тут ключове питання, чи може людина впоратися зі складною ситуацією, або

переживає дистрес, який «руйнує» її здатність до діяльності та психологічну стабільність. Рівень дистресу, на жаль, зростає: від 12-13 % у 2022 році до близько 27 % у 2024-му.

Нарешті третім компонентом стійкості є дієвість, яка щільно пов'язана з готовністю особистості взяти відповідальність на себе. Соціолог зауважив, що українці переважно є екстерналами, які схильні перекладати відповідальність на інших (президента, ЗСУ тощо), але у динаміці екстерналів меншає.

У підсумку українці тримаються, вірять у Перемогу, відчувають особисту відповідальність, але втрачають психологічну стійкість.

Зовнішній мир – це великою мірою «проекція» або наслідок внутрішнього миру. Про це сказав о. Георгій Коваленко, ректор Відкритого Православного Університету Святої Софії-Премудрості. Він наголосив, що внутрішній мирний, спокійний стан, у якому можливо приймати зважені рішення, і є смиренням.

Отець Георгій також нагадав, що гасло нашої Перемоги зазначено на стінах Софійського собору в Києві: «Божа сила і Божа премудрість – Софія». Адже сила не вимірюється лише кількістю озброєння, але має й метафізичний рівень – духовну силу народу. Так саме для Перемоги важливо відповісти на низку онтологічних питань, зокрема – навіщо ми тут, заради чого ми тут? І бути свідомими стратегічної мети: жити вільно на своїй землі.

Руслан Халіков, видавець, а зараз – військовослужбовець 12-ої бригади спеціального призначення «Азов» Національної гвардії України, згадав слова відомого філософа та психолога Віктора Франкла. Ті, хто ні на що не сподівається й лише страждає заради страждання, програють. Так само програють й ті, хто занадто сподівається. А виграють ті, хто працюють і діють.

Для нас це означає готовність грати вдовгу. Там, де ми «підвисаємо», стійкість втрачається. Як приклад можна згадати воєну ІПСО з приводу необхідності провести вибори, інакше «влада нелегітимна». Сьогодні ж одним з головних викликів є підваження, що «війна скоро закінчиться». Але ті, хто так вважає, якраз й ризикують програти.

З іншого боку, на думку військового, 2024 рік приніс декілька позитивних змін. По-перше, наші політики навчилися працювати з республіканцями в США. По-друге, потужності та кількості російської армії українці можуть протиставити хитрість і нестандартність дій. Третя хороша тенденція – союзники почали вкладатися в нашу військову індустрію, а не лише надавати зброю. Також є зрушення в плані мобілізації, а саме – поширення рекрутингу, що дозволяє людині знайти своє місце у війську.

У 2024 році прийшло усвідомлення, що швидкої Перемоги не станеться, це «марафонська дистанція». Такої думки дотримується регіональна координаторка Національної платформи у Чернівецькій області Наталія Нечаєва-Юрійчук. Вона відзначила, що зараз багато очікувань пов'язано з електоральними процесами за межами України. Йдеться не тільки про Дональда Трампа, але й про вибори у Румунії, яка межує з Чернівецькою областю.

Пані Наталія підкреслила, що їх прикордонний регіон є дуже уразливим до російських ІПСО, включно з тими, що відбуваються у європейських країнах-сусідах. Зокрема, щоб розколоти суспільство, ворог загострює історичні та релігійні питання. Тож ми маємо працювати з ними системніше, ніж росія.

Співзасновник Національної платформи Олег Саакян вважає, що від «спринту» 2022 року ми перейшли до усвідомлення затяжної війни й, отже, до «марафону». Натомість 2025 рік передбачає «тріатлон» – нам треба вчитися чергувати «темпи».

Важливим завданням є рух від очікувань до згуртованості в дії. І аналізуючи виклики, визначити пріоритетні внутрішні завдання, щоб у 2025 році на них зосередитися. Українська Перемога має перейти до реєстру задач.

Українське суспільство потребує реконсолідації, а держава в цілому – реінституціоналізації, бо ручне управління себе вже вичерпало.

Упродовж повномасштабної війни українці спочатку гуртувалися навколо цілі вистояти, потім – знищити агресора. Сьогодні суспільство очікує, що «їх [росіян] змусять» поступитися. Що може прийти на заміну таким очікуванням? Політолог вважає, що 2025-ий має стати роком завершення епохи героїзму й переходом до рутинної роботи. Адже персональними надзусиллями конкретних людей долаються системні дисфункції у всіх сферах – від військової до проблем з електрикою.

Учасники другої панелі обговорювали прогнози на 2025 рік стосовно ключових викликів та засад української стійкості.

За словами Андрія Длігача, голови Ради коаліції бізнес-спільнот за модернізацію України, найбільший виклик для України у 2025 році – це 2026 рік, до якого ми не готові. Перша ключова проблема, яку відзначив експерт, – людський капітал, адже він є єдиним, що не відновлюється. 60% людей перебувають у депресії, 63% мають проблеми з ментальним здоров'ям, 84% молодих людей бажають виїхати з України, а нестача кадрів у бізнесі становить 34%.

Ще один потужний виклик – так зване «замирення». Росія може використати його для посилення, а ми – витратити час на політичні суперечки. Важливо цього не допустити.

У стратегічному плані Україна має прагнути стати суб'єктом міжнародної політики. Експерт вважає, час говорити про «укроїнтеграцію» Європи, бо завдяки нам вона може радикально посилитися.

Слід вибудовувати нову конкурентоспроможність, яка передбачає адаптивність, інноваційність та експорт безпеки. Також нам потрібна нова якість держави, й працювати доведеться в рамках дихотомії «безпека, але людиноцентричність». Насамперед необхідно повністю змінити логіку рекрутингу та мобілізації, а також роботи правоохоронних органів. Розмірковуючи про стійкість, Андрій Длігач наголосив, що українська економіка є

більш спроможною, ніж російська, у якій залишилося внутрішнього ресурсу на 8 місяців. Росія не здатна фінансувати ведення технологічної війни. «Нам потрібно бути стійкішими за росію. Це означає вищий темп технологізації війська», – сказав експерт.

«Ми почали жити у світі, де головними термінами є крихкий, тривожний, нелінійний і незбагнений. Це світ Трампа, Путіна та інших політиків, які намагаються змінити міжнародні закони і договори. Вони прийшли з абсолютно новими принципами та викликами для світової спільноти», – вважає Віктор Шлінчак, засновник та голова правління Інституту світової політики.

Визначаючи ключові виклики, експерт назвав не лише питання щодо президентства Дональда Трампа, але також результати виборів у Молдові, Румунії, Угорщині, Німеччині. На жаль, наші дипломатичні місії в цих країнах послаблені. Водночас Україна не має йти у фарватері США, але виробляти власну зовнішньополітичну стратегію.

Директор New Geopolitics Research Network та співзасновник Консорціуму оборонної інформації Михайло Самусь наголосив, що стійкість – це здатність нації протистояти негативним впливам й розвиватися згідно власних планів.

Україна тривалий час вважала себе «об'єктом», який має вбудовуватися в національні інтереси інших країн. Але сьогодні сама Європа не розуміє, як розвиватися далі й чи має вона достатньо стратегічних компонентів, щоб протистояти росії без допомоги США. Мається на увазі система ППО, здатна збити російський «орешнік», далекобійна балістична зброя та власний ядерний потенціал, бо США у будь-який час можуть відмовитися від ядерної підтримки Європи.

Отже, ми маємо формувати розвиток, виходячи з власного плану посилення стійкості, бачити чітко мету та завдання. Михайло Самусь переконаний: неважливо, що відбувається ззовні, якщо ми знаємо, як поводитися. Внутрішня стійкість – найголовніша.

Дамоклів меч для України – це управлінська криза, яка стосується майже всіх

сфер життя – від згортання децентралізації до «бусифікації». Таку думку висловив політолог, доктор історичних наук Вадим Денисенко. Він вважає, що намагання розв'язати управлінську кризу політичними методами є помилкою, яка призводить лише до «кругообігу чиновників».

Економічні та кадрові проблеми, діалог між владою, народом і медіа, а також бачення, як виглядатиме українське суспільство, не матимуть жодного значення, тому що ми ходимо по колу. І все більше заглиблюємося в управлінську кризу, вихід з якої сьогодні практично ніхто не хоче шукати.

Співзасновник Національної платформи Володимир Лупацій нагадав, що стійкість базується на трьох метафорах – опірність, адаптивність, здатність до самотрансформації. Ресурс останньої варто задіяти, аби ініціювати потрібні зміни без проведення виборів. Експерт зауважив, що під час визначення головних ризиків регіональними експертами, найбільш впливовим вони назвали «мир за будь-яку ціну» або «замирення», які несуть загрозу для соціальної згуртованості. Володимир Лупацій вважає, що в Україні має бути запроваджена інституціональна відповідальність за динаміку Індексу згуртованості, який вимірюється вже декілька років.

Також загрозою 2025 року залишається блекаут, який стосуватиметься лівобережжя України, або всієї країни, або просто може бути дуже тривалим – до тижня поспіль. Необхідний план дій/протокол на випадок найгіршого сценарію. Загалом, вважає експерт, щоб відповісти на ключові виклики 2025 року, ми маємо перейти від лінійних підходів до багатовимірних.

*Захід організований в рамках проєкту «Забезпечення стійкості України в умовах зростання ризиків та наслідків війни», який реалізовується за фінансової підтримки Європейського Союзу.*

*Національна платформа стійкості та згуртованості започаткована у лютому 2018-го року. Стратегічні пріоритети – це стійкість держави та суспільства, згуртованість та єдність. За час своєї діяльності Національна платформа стійкості та згуртованості провела понад 100 публічних заходів на національному, регіональному та місцевому рівнях й залучила провідних міжнародних експертів з питань миробудування, перехідного правосуддя, інформаційної реінтеграції, соціальної згуртованості та національної єдності.*

# АЛЬОНА ІГНАТЬЄВА,

координаторка Центру  
допомоги врятованим у Чернівцях



## ЦЕНТР ДОПОМОГИ ВРЯТОВАНИМ НАДАЄ НИЗКУ БЕЗКОШТОВНИХ ПОСЛУГ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИМ ОСОБАМ ТА МІСЦЕВИМ МЕШКАНЦЯМ

Оформити чи відновити втрачені документи, проконсультуватися з психологом, дізнатися, де отримати гуманітарну допомогу, як знайти житло чи роботу – всі ці послуги можна безкоштовно отримати у Центрі допомоги врятованим у Чернівцях. Детальніше про роботу Центру розповідає його координаторка **Альона Ігнат'єва**:

### **Коли та ким був створений Центр допомоги врятованим?**

Центр допомоги врятованим розпочав свою роботу в Чернівцях у січні 2023 року. Це унікальний для України сервіс, який був створений UNFPA, Фондом ООН у галузі народонаселення за ініціативи Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції та сприяння Урядової Уповноваженої з питань гендерної політики. Його поява зумовлена необхідністю оперативного реагування на виклики війни та пов'язані із нею травми й насильство. Наразі в Україні працює 11 стаціонарних та 3

мобільні Центри.

### **Хто може звертатися за допомогою?**

До центру можуть звертатися різні категорії людей: внутрішньо переміщені особи, місцеве населення, постраждалі від гендерно зумовленого насильства, а також ті, хто зазнав сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом. Окрім того, ми працюємо з сім'ями зниклих безвісти за особливих обставинах, оборонцями та цивільними особами, що були у полоні, а також з ветеранами та їхніми родинами. Зазначу, що послуги надаються мешканцям усієї області.



### **Яку допомогу можна отримати в Центрі?**

Ми надаємо широкий спектр допомоги. Це інформаційна підтримка (щодо медичної допомоги, державних виплат, гуманітарної допомоги, прихистку), психологічна допомога, юридичні консультації, а також спеціалізована допомога у випадках сексуального насильства, пов'язаного з війною.

### **Які фахівці надають допомогу?**

У нашому Центрі працюють кваліфіковані фахівці. Це соціальний працівник, психологи (дорослий та дитячий), юрист та спеціаліст з ведення випадків. Допомога надається безпечно, безоплатно, конфіденційно і тільки за добровільної інформованої згоди людини.

### **Які послуги на сьогодні є найбільш затребуваними?**

Психологічні послуги, зокрема стабілізація психоемоційного стану. З юридичних –

супровід родин зниклих безвісти за особливих обставин.

### **Чи співпрацює Центр з органами влади та громадськими організаціями?**

Так, маємо підтримку від обласної та міської влади та співпрацю з партнерськими громадськими організаціями. В Центрі допомоги врятованим у відповідні дні є представники Покровського хабу «Єднання», благодійного фонду «Рокада», благодійного фонду «Право на захист», СОС «Дитячі містечка». Центр працює за типом «єдиного вікна», тобто людина, яка звертається, може отримати комплексну допомогу – як від фахівців Центру, так і від представників інших організацій.

### **Де знаходиться Центр допомоги врятованим?**

Наш офіс знаходиться за адресою: місто Чернівці, вул. Головна, 128, номер телефону 098 09 03 997

## У ЧЕРНІВЦЯХ СТАРТУВАВ МІЖНАРОДНИЙ ПРОЄКТ «РАЗОМ МИ МОЖЕМО»

Динаміка розгортання сучасних військово-політичних подій змушує дедалі більше зосереджуватися на тому, що кожен з нас може і повинен зробити для перемоги, для збереження демократичної України й відбудови усього, знищеного ворогом. В цих умовах надважливою є взаємодія та ефективна комунікація як між владою та громадами, так і між різними громадами нашої держави.

У березні цього року у Чернівцях стартував міжнародний проєкт «Програма розширення можливостей для громадських лідерів в Україні «Разом Ми Можемо». Метою проєкту є посилення в суспільстві соціальної згуртованості та солідарності як важливих умов сталого розвитку та європейської інтеграції України, її післявоєнного відновлення. Проєкт спрямований на поширення знань та навичок превенції та подолання конфліктів, набуття та розширення досвіду мистецтва діалогу, проведення публічної

кампанії під час війни, розвитку критичного мислення та медіаграмотності, мистецтва подкастингу та відоблогінгу. Окрема увага звернена на інтеграцію гендерної проблематики до процесу інклюзивного відновлення.

В рамках проєкту заплановано проведення п'яти чотириденних навчальних шкіл-тренінгів, чотириденний літній табір та дводенний підсумковий форум.



Важливо, що заходи, що будуть реалізовуватися в рамках проекту, запропоновані його амбасадорами – громадськими активістами, які відповідно до своїх компетентностей пропонують тематичні тренінги та блог-кафе для жителів різних громад області.

Географія проекту – шість областей України (Сумська, Чернігівська, Черкаська, Кіровоградська, Чернівецька та Запорізька). Загальноукраїнським координатором проекту є громадська організація «Фундація

прав людини» (м. Київ) за фінансової підтримки Інституту міжнародних відносин (Німеччина). У Чернівецькій області проект реалізує Громадська організація «Україно-німецьке культурне товариство м.Чернівців». Під час презентаційного круглого столу Михайло Павлюк, заступник голови Чернівецької обласної ради, наголосив на важливості подібних ініціатив для посилення єдності України, її резистентності до зовнішніх та внутрішніх викликів та загроз.

## ВІД КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ ДО ЗГУРТОВАНостІ: ЯК КОМУНІКАЦІЯ ТА ЕФЕКТИВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА ЗМІЦНЮЄ ГРОМАДИ

Про ефективну комунікаційну політику та її роль у формуванні стійкості в умовах війни йшлося під час круглого столу, організованого Чернівецьким регіональним центром підвищення кваліфікації спільно з Національною платформою стійкості та згуртованості. Круглий стіл об'єднав державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування, науковців, представників неурядових організацій та медіа.

Мета заходу – аналіз та розвиток ефективної комунікаційної політики в умовах сучасних викликів. Учасники з різних точок зору порушували проблеми, окреслювали важливі завдання та ділилися практичним досвідом роботи.

Гостей привітали директор Чернівецького РЦПК Микола Ярмистий та заступник голови Чернівецької обласної ради Михайло Павлюк. Модерував круглий стіл заступник директора Центру Сергій Гакман.

Відкритість і прозорість органів публічної влади є надзвичайно важливою, особливо в період повномасштабної війни, – зазначив **Микола Ярмистий**. Особливо актуальними ці питання є в умовах агресивної інформаційної політики з боку росії. Саме тому, додав директор РЦПК, необхідно про-

водити роз'яснювальні заходи, працювати з інформаційними службами органів влади, представниками медіа, адже зв'язки з громадськістю – це не лише інформаційне забезпечення, а й робота в інших напрямках.

**Михайло Павлюк** зазначив, що в умовах викликів і злочинної агресії кожен має зосередитися на тому, що може зробити для успіху України. Він підкреслив важливість донесення правдивої інформації до суспільства та наголосив, що влада, яка не пояснює свої дії або допускає комунікаційні провали, заслуговує на критику. Михайло Павлюк зауважив, що в умовах війни з ядерною державою критично важливо створювати платформи інформаційної стійкості, протидіяти дезінформації та маніпуляціям, які підривають довіру до керівництва країни,



Збройних Сил України та суспільства загалом. Він акцентував, що українці мають гордо заявляти про свою ідентичність, повагу до Конституції, верховенства права та демократичних цінностей, за які неодноразово боролися на Майданах. Заступник голови облради також наголосив, що після війни Україні доведеться будувати нове суспільство, і особливу роль у цьому відіграватимуть ті, хто здатен відповідально доносити правдиву інформацію та боротися з фейками.

**Наталія Нечаєва-Юрійчук**, доцентка кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету ім. Ю.Федьковича у своїй імпульсній доповіді зазначила, що українське суспільство, живучи в умовах повномасштабного вторгнення, сформувало унікальні практики стійкості, які сьогодні беруться за основу для нових міжнародних підходів. Стійкість розглядається не лише у військовому чи безпековому контексті, а як здатність людей, громад та країни адаптуватися, протистояти викликам і швидко відновлюватися. Українська формула стійкості базується на чотирьох складових: громадська стійкість, яка передбачає співпрацю громади і влади, активну взаємодію, вирішення кризових ситуацій; безпекова стійкість – нові форми військово-цивільної співпраці, навчання та тренінги з базових навичок безпеки, вироблення алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях; підприємницька стійкість – підтримка підприємців, які беруть відповідальність за бізнес навіть у кризових умовах; психологічна стійкість – здатність адаптуватися до стресів і зберігати ментальну рівновагу, попри емоційні виклики війни.

Доповідачка також підкреслила, що громади в Україні є найстійкішою ланкою суспільства. Вони демонструють згуртованість і готовність підтримувати людей, адаптуватися до нових умов, зберігати інфраструктуру та взаємодіяти з владою навіть у найважчих обставинах. Успіх України у відбитті загроз — це внесок у збереження

світового порядку, і про це мають знати не лише в нашій країні, але й за її межами.

Про публічну дипломатію, формування практичного мислення і захист від дезінформації йшлося в імпульсній доповіді **Івanni Макух-Федоркової**, доцентки кафедри міжнародних відносин та суспільних комунікацій Чернівецького національного університету ім. Ю.Федьковича. Публічна дипломатія – це багатогранна тема, яка охоплює такі поняття як культурна дипломатія, публічна дипломатія, м'яка сила (soft power), імідж, бренд і репутація країни, а також стратегічні комунікації. Усі ці аспекти, зазначила вона, взаємопов'язані й працюють разом, як частини єдиної системи. Публічна дипломатія – це, кажучи простими словами, здатність держави налагоджувати зв'язки з громадянами інших країн. Важливою частиною публічної дипломатії є культурна дипломатія, яка сприяє формуванню позитивного іміджу країни.

Поняття м'якої сили запровадив американський вчений Джозеф Най. Йдеться про досягнення результатів завдяки привабливості й впливу без використання примусу чи сили. Доповідачка підкреслила, що упізнаваність культури, її присутність у медіа і в публічному просторі, потребує часу і систематичної роботи: щоб про країну почули, потрібно щотижнево упродовж 5-7 років висвітлювати позитивні новини, інформаційними приводами можуть стати фестивалі, виставки, фільми, книги тощо. Це все є завданням культурної дипломатії.

Окремо Іванна Макух-Федоркова зупинилася на питанні медіаграмотності. Через перенасичення інформацією, велику кількість дезінформації та фейків, зазначила вона, є потреба впроваджувати медіаграмотність і критичне мислення вже з раннього віку, як це роблять у скандинавських країнах. Дітям слід показувати, як відрізнити правду від брехні на конкретних прикладах. Ці навички необхідно популяризувати в громадах, організовуючи заходи для учнів молодших і середніх шкіл,

студентів, адже формування критичного мислення допомагає аналізувати, порівнювати, оцінювати альтернативи та обґрунтовувати рішення. Стійкість – психологічна, інформаційна й безпекова – є ключем до виховання нового покоління, яке не піддаватиметься маніпуляціям.

**Лілія Шутяк**, доцентка кафедри журналістики ЧНУ ім. Ю.Федьковича та регіональна координаторка Інституту Центральноєвропейської стратегії розповіла про свою діяльність в межах проекту Open Ukraine. Проект реалізовується в трьох мультикультурних регіонах: Чернівцях, Ужгороді та Одесі. Основна увага зосереджена на підтримці стійкості громад через інтеграцію національних спільнот і боротьбу з дезінформацією. Одним із ключових напрямків роботи є організація дискусій на важливі суспільні та освітні теми за участю фахівців – істориків, журналістів, представників національних спільнот тощо. Наступний напрям – це створення якісного інформаційного контенту, зокрема публікацій на платформі Inforpost Media, що популяризують мультикультурні особливості регіонів і спростовують російську пропаганду. Окрім того, проводяться заходи на кшталт форуму reOpen Закарпаття, які презентують Україну на міжнародному рівні.

На важливості критичного мислення та аналізу інформації акцентував увагу і координатор Партнерства Українського Народного Дому в Чернівцях **Ігор Баб'юк**. Він виокремив чотири рівні інформації: міжнародний, всеукраїнський, регіональний та місцевий, кожен з яких має свої особливості. Оскільки є проблема довіри до інформації, що поширюється на міжнародному рівні, потрібно аналізувати події із першоджерел, аби уникнути маніпуляцій, та звертатися за коментарями до відповідних фахівців, які досліджують саме міжнародні відносини. На всеукраїнському рівні найбільше тригерів та суперечок викликає політична боротьба, є проблема поширення неперевіреної

інформації людьми, які діють під впливом політичних вподобань. Соціальну напругу на регіональному рівні можуть викликати суперечливі мовні або релігійні питання. Щоб уникнути непорозумінь і поширення фейків, потрібно пояснювати важливі події та рішення через професійну комунікацію та залучення медіа. На жаль, брак фахових комунікаційників ускладнює вирішення конфліктів у громадах.

Ігор Баб'юк наголосив також на важливості запровадження інструментів участі громади в прийнятті рішень, що зміцнює довіру та формує позитивний імідж. Громадські організації та міжнародні програми залишаються ключовими в підтримці свободи слова, співпраці з громадами та забезпеченні якісної інформації.

Викликами та уроками комунікації у громаді в умовах війни поділилася завідувачка сектору з питань інформаційного забезпечення Герцаївської міської ради **Віра Цирдя**.

У перші дні війни, зазначила вона, головним завданням було зменшити паніку через оперативні та регулярні повідомлення, що запевняли жителів у контролі ситуації. Було створено офіційні сторінки громади в соцмережах, які стали основними каналами для інформування, при цьому робився наголос на важливості адаптації стилю спілкування під різні аудиторії. Викликом стала поява великої кількості фейкових новин, для чого довелося опановувати методи розпізнавання фейків і навчати мешканців громади критично аналізувати інформацію (перевіряти джерела, аналізувати зображення тощо). Зараз комунікаційна стратегія стала проактивною і полягає у прогнозуванні можливих маніпуляцій та підготовці до них. Окрема увага приділяється роботі з дітьми та молоддю, щоб виховати покоління з критичним мисленням.

**Олеся Жук**, асистентка кафедри журналістики Чернівецького національного університету ім. Ю.Федьковича розповіла про роботу зі студентами та важливість

донесення їм відчуття відповідальності за якісну комунікацію між владою і громадою та важливість подання достовірної, виваженої та повної інформації, яка допомагає маніпуляцій. Також доповідачка акцентувала увагу на тому, що Суспільне мовлення впродовж останніх кількох років реалізовує проєкт створення мережі гіперлокальних кореспондентів. Проєкт спрямований на залучення мешканців громад, які прагнуть стати «голосом» свого регіону. Учасники пройдуть онлайн-навчання на платформі Prometheus, а найкращі отримують можливість працевлаштування. У Чернівецькій області зустрічі з громадами для залучення кореспондентів відбудуться з 14 по 20 липня у Новодністровську, Сокирянах, Кельменцях, Герці, Путилі та Вижниці. Також, відзначила Олеся Жук, проєкт може бути цікавим для військових, які повертаються до цивільного життя та шукають нові можливості. уникати кати маніпуляцій. Також доповідачка акцентувала увагу на тому, що Суспільне мовлення впродовж останніх кількох років реалізовує проєкт створення мережі гіперлокальних кореспондентів. Проєкт спрямований на залучення мешканців громад, які прагнуть стати «голосом» свого регіону. Учасники пройдуть онлайн-навчання на платформі Prometheus, а найкращі отримують можливість працевлаштування. У Чернівецькій області зустрічі з громадами для залучення кореспондентів відбудуться з 14 по 20 липня у Новодністровську, Сокирянах, Кельменцях, Герці, Путилі та Вижниці. Також, відзначила Олеся Жук, проєкт може бути цікавим для військових, які повертаються до цивільного життя та шукають нові можливості.

Про діяльність Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення поінформувала Представниця Нацради у Чернівецькій області **Любов Нечипорук**. На сьогодні, зазначила вона, медіарегулятор особливу увагу приділяє боротьбі з дезінформацією, фейками та маніпуляціями в умовах

інформаційної війни. Цей унікальний досвід протидії, який має Україна, Національна рада передає міжнародним партнерам через платформи медіарегуляторів – завдяки цьому значна кількість європейських країн блокують розповсюдження російського контенту. Важливим аспектом роботи є просвітницька діяльність, спрямована на підтримку національних спільнот, релігійних організацій, а також захист прав дітей у медіапросторі. Важливим елементом такої діяльності є проєкт «Компетентні медіа – демократичне і толерантне суспільство», мета якого – підвищення рівня медіаграмотності, розвиток критичного мислення громадян та формування відповідального інформаційного простору в Україні.

Для багатьох людей важливим джерелом інформації залишається друковані медіа, однак на сьогодні друкованим виданням складно конкурувати із соцмережами, вони перебувають у складних умовах і потребують підтримки, – на цьому наголосив **Василь Бик**, головний редактор часопису «Gazeta de Herța», голова обласного товариства румунської культури ім. Міхая Емінеску.

«Тенденції сьогодення підтверджують: для того, щоб вижити, ми маємо об'єднуватися», – додав директор телерадіокомпанії ТВА **Вадим Пелех** та навів приклад співпраці з «Gazeta de Herța», «Gazeta polska» та газетою «Буковина». Також він звернув увагу на важливу роль комунікаційників, діяльність яких має виходити за рамки простого висвітлення роботи певного підрозділу і полягає, насамперед, у налагодженні стосунків між підрозділом і журналістами, а також громадськістю. Представники інформаційних служб мають навчати структурні підрозділи слухати запити преси й суспільства, а не лише уникати критики чи висвітлювати певні позитивні аспекти. Важливо будувати прозору, чесну та двосторонню комунікацію, яка сприяє довірі та відкритості.

**Галина Мельничук**, заступниця начальника інформаційно-аналітичного відділу Чернівецької обласної ради, розповіла, як з початком широкомасштабного вторгнення обласна рада змінила підходи до висвітлення своєї діяльності, зробивши акцент на наданні офіційної інформації, щоб заспокоїти людей і допомогти їм знайти достовірні джерела новин. Окрім того, почала висвітлюватися не лише робота ради, а й діяльність громад, волонтерів і комунальних закладів, що викликало позитивний відгук. Значна увага приділяється також соціальним та культурним проєктам, які сприяють зміцненню стійкості й довіри серед громадян.

Досвідом практичної роботи у сфері соціальної політики поділилася **Наталія Гаврада**, начальниця відділу організаційно-інформаційної роботи Чернівецького обласного центру зайнятості. Ключовими аспектами діяльності вона назвала подолання стереотипів про пошук роботи, сучасний підхід до послуг, індивідуальний підхід до клієнтів. інформаційної роботи Чернівецького обласного центру зайнятості. Ключовими аспектами діяльності вона назвала подолання стереотипів про пошук роботи, сучасний підхід до послуг, індивідуальний підхід до клієнтів.

Центр зайнятості почав змінювати уявлення про себе і на сьогодні він позиціонується як сервісна структура, здатна допомогти кожному знайти своє місце в професійному житті та подолати труднощі в умовах змін. Центр розвиває екосистему послуг, що охоплює працевлаштування, перенавчання, консультування, а також підтримку у створенні бізнесу, включаючи написання бізнес-планів та створення нових робочих місць. У фокусі його діяльності – людина. Центр зайнятості сприяє навчанню, працевлаштуванню, зміні професії, пропонуючи гідний вибір, а не примусове працевлаштування, як це було в радянські часи. З початком війни було запроваджено інформаційну кампанію щодо актуальних вакансій, адаптації до нових

реалій та підтримки громадян у професійній реалізації в інших сферах. Показ реальних історій успіху значно підвищив довіру людей до державних програм, спрямованих на підтримку учасників бойових дій, малого та середнього бізнесу. Наталія Гаврада висловила вдячність медіа, органам влади та громадам за інформаційну підтримку, що сприяла успіху програм і заходів.

**Кароліна Житар**, громадська діячка та політична оглядачка редакції Українського Радіо, розповіла про високі стандарти, яких мають дотримуватися журналісти медіаплатформи, адже вона працює не лише для українських, а й для закордонних румуномовних слухачів, які прагнуть достовірної інформації про Україну. Редакції вже понад 50 років, і на сьогодні вона є частиною Суспільного мовлення. Вся інформація ретельно перевіряється, жодних фейків чи дезінформації редакція не допускає, адже репутація та довіра слухачів – пріоритет. В умовах війни навантаження суттєво зросло, однак редакція продовжує забезпечувати якісний контент. Кароліна Житар також підкреслила важливість комунікації для підтримки довіри міжнародної аудиторії.

На завершення організатори круглого столу підсумували, що ефективна комунікація та інформаційна політика є основою стійкості суспільства, особливо в умовах війни. Учасники подякували всім спікерам за змістовні доповіді, а також висловили вдячність громадам, освітянам, медіапрацівникам і всім, хто сприяє розвитку критичного мислення, інформаційної грамотності та прозорості комунікації. За словами учасників, завдяки обміну досвідом і практичним напрацюваннями такі заходи сприяють формуванню згуртованого та стійкого суспільства.