

Національний університет водного господарства та природокористування  
Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та публічного врядування

*Пояснювальна записка  
до кваліфікаційної магістерської роботи*

магістр  
(рівень вищої освіти)

на тему:

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В  
ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ (на прикладі  
Сарненської територіальної громади  
Сарненського району Рівненської області)**

Виконала: студентка групи МСз-21м  
спец. 281 «Публічне управління та  
адміністрування» освітньої програми  
«Місьцеве самоврядування»

Царук Наталія Леонідівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та публічного врядування

Антонова Світлана Євгеніївна

Рецензент: перший заступник Сарненського  
міського голови

Назарець Іван Петрович

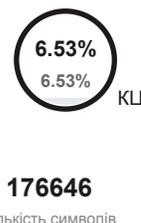
## Звіт подібності

## Метадані

Назва організації		Назва організації		
National University of Water and Environmental Engineering		National University of Water and Environmental Engineering		
Заголовок				
Tsaruk Nataliia UDOSKONALENNIA UPRAVLINNIa ROZVYTKOM MOLODIZhNOI POLITYKY V TERYTORIALNYKh HROMADAKh (NA PRYKLADI SARNENSKOI TERYTORIALNOI HROMADY SARNENSKOHO RAIONU RIVNENSKOI OBLASTI).doc				
Автор		Науковий керівник / Експерт		
Царук Наталія Леонідівна		Царук Наталія Леонідівна		
Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
21510	176646	12/18/2025	---	332903688

## Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



## Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		160

## Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копію тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

## 10 найдовших фраз

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Копію тексту
		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/sociology/01378084_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/sociology/01378084_0.html</a>	85 0.40 %
2	232-Сеньковський_Олег_Валерійович-2024 6/5/2024 Donetsk National University named after V. Stus (Donetsk National University named after V. Stus)	80 0.37 %
3	<a href="http://oda.gov.te.ua/shumska/ua/publication/content/48840.htm">http://oda.gov.te.ua/shumska/ua/publication/content/48840.htm</a>	70 0.33 %

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
<b>РОЗДІЛ 1.</b> <b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ</b> <b>РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В</b> <b>ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність молодіжної політики та її місце у системі державного управління.....	10
1.2. Сутність молодіжної політики та її місце у системі державного управління.....	20
1.3. Міжнародний досвід реалізації молодіжної політики.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
<b>РОЗДІЛ 2.</b> <b>АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНОЇ</b> <b>ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ НА ПРИКЛАДІ</b> <b>САРНЕНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ САРНЕНСЬКОГО</b> <b>РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ .....</b>	<b>42</b>
2.1. Оцінка інструментів реалізації молодіжної політики в Сарненській територіальній громаді Сарненського району Рівненської області.....	42
2.2. Характеристика інституційного забезпечення управління розвитку молодіжної політики в Сарненській громаді .....	48
2.3. Проблеми та недоліки управління молодіжною політикою в територіальних громадах .....	59
Висновки до розділу 2.....	72
<b>РОЗДІЛ 3.</b> <b>УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНОЇ</b> <b>ПОЛІТИКИ</b> <b>В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ.....</b>	<b>75</b>
3.1. Організаційно-управлінська модель розвитку молодіжної політики в територіальній громаді .....	75
3.2. Інструменти та механізми підвищення залученості молоді: партисипація, молодіжна робота, комунікації та партнерства .....	79
3.3 Система моніторингу та оцінювання ефективності молодіжної політики в громаді: КРІ, дані, прозорість і сталість.....	93
Висновки до розділу 3.....	98
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>99</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>104</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Молодь становить найбільш рухливу, оперативну та багатообіцяючу частку мешканців. Саме молодіжний контингент є найвагомим надбанням країни, яке творить долю народу; він постійно перебував і залишається в епіцентрі уваги установ найвищої влади, структур самоврядування на місцях та громадської спільноти. Оскільки ця вікова категорія більш новаторська, її необхідно долучати до ухвалення вирішальних керівних постанов, створення відповідних загальнодержавних курсів.

Розробка та здійснення курсу щодо молоді як галузі та вектора державно-управлінської діяльності притаманне для держав з будь-яким суспільно-економічним устроєм і на будь-якій стадії його становлення. Не є винятком і українська держава, де значущість офіційного курсу щодо молоді у суспільному розвитку підвищується потребою залучення підростаючого покоління до протиборства глобальним загрозливим чинникам, оборони неподільності території України, зменшення наслідків політичної нестійкості та фінансової кризової ситуації.

Водночас, світові виклики та національні небезпеки в Україні негативним чином позначилися на життєдіяльності як усього населення країни, так і молодіжного середовища зокрема. Протягом останніх близько десятиліття найбільш скорботними серед них постали тимчасове загарбання Автономної Республіки Крим та окремих ділянок на східній частині краю, епідемія коронавірусу (COVID-19) і повномасштабна військова агресія російської федерації, внаслідок якої відбулось руйнування життєво важливої та іншої цивільної інфраструктури, підприємств, оселі, екологічні правопорушення, і найголовніше – втрата людей через загибель чи переселення у пошуках захисту.

Саме тому, актуальність дослідження даної теми зумовлена низкою трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні, а

самедецентралізація влади передала значні повноваження та відповідальність за соціально-економічний розвиток, включно з роботою з молоддю, на рівень ТГ. Це вимагає розробки нових, адаптованих до місцевих потреб механізмів управління. По-друге, повномасштабна військова агресія суттєво змінила виклики та пріоритети: питання реінтеграції молодих ветеранів, психосоціальної підтримки, збереження людського капіталу (зокрема, запобігання відтоку молоді), а також їхнє активне залучення до повоєнного відновлення громад вийшли на перший план. Таким чином, ефективне управління молодіжною політикою в ТГ є стратегічною передумовою стійкості, соціальної згуртованості та успішної відбудови України.

Проблемам формування та реалізації державної молодіжної політики присвячені праці таких науковців, як Ю. Борисова, Є. Бородін, Б. Буяк, А. Карнаух, Н. Літвінова, Н. Метьолкіна, В. Панасюк та інших.

*Мета і завдання роботи.* Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне дослідження та розробка рекомендацій для удосконалення управління розвитком молодіжної політики в територіальних громадах.

Для досягнення визначеної мети встановлені такі завдання:

- дослідити сутність молодіжної політики та її місце у системі державного управління;
- охарактеризувати інституційно-правове регулювання управління розвитком молодіжної політики;
- вивчити міжнародний досвід реалізації молодіжної політики;
- оцінити інструменти реалізації молодіжної політики в Сарненській територіальній громаді Сарненського району Рівненської області;
- охарактеризувати інституційне забезпечення управління розвитку молодіжної політики в Сарненській громаді;
- виявити проблеми та недоліки управління молодіжною політикою в територіальних громадах;
- обґрунтувати організаційно-управлінську модель розвитку молодіжної політики у територіальній громаді та визначити функції

ключових суб'єктів (ОМС, молодіжний центр, молодіжна рада, ЗВО/школи, ГО, бізнес);

– запропонувати інструменти й механізми підвищення залученості молоді до формування та реалізації молодіжної політики (партисипативні практики, молодіжні ініціативи, волонтерство, неформальна освіта, партнерства);

– сформувати підхід до моніторингу та оцінювання результативності молодіжної політики на рівні громади (система показників, збір даних, періодичність звітності, використання результатів для управлінських рішень).

*Об'єкт дослідження* – процес управління розвитком молодіжної політики.

*Предмет дослідження* – теоретико-методологічні засади удосконалення управління розвитком молодіжної політики в територіальних громадах.

*Методи дослідження.* історичний аналіз – застосований при дослідженні еволюції розвитку молодіжної політики; контент-аналіз нормативно-правових актів для ідентифікації стратегічних пріоритетів; порівняльний аналіз цілей, задекларованих у Програмі підтримки молоді Сарненської міської територіальної громади на 2025–2030 рр., з фактичними результатами, представленими у Звіті Молодіжного центру, для встановлення ефективності політики; системний підхід до оцінки інституційної спроможності громади щодо роботи з молоддю, зокрема щодо створення молодіжної інфраструктури та налагодження міжсекторальної співпраці.

*Інформаційна база* дослідження включала нормативно-правові акти України, країн Європейського Союзу та Ради Європи з питань публічного управління і молодіжної політики; матеріали монографічних досліджень, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених, звітні дані Сарненської територіальної громади Рівненського району Рівненської області.

*Структура і обсяг роботи.* Магістерська робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаної літератури. Обсяг роботи 100 сторінок, список використаної літератури становить 70 позицій.

РОЗДІЛ 1.  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ  
В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

1.1. Сутність молодіжної політики та її місце  
у системі державного управління

Створення та запровадження у практичну діяльність державного керівництва ефективних та результативних засобів формування й здійснення загальнонаціонального курсу щодо молоді в Україні, скерованого на долучення молодого покоління до процедур регулювання суспільним розвитком та вирішення проблематики у молодіжній галузі, врахування потреб та інтересів сучасної особи молодого віку як активного суб'єкта суспільного життя, забезпечення повноцінної праці з неповнолітніми задля використання їхнього потенціалу, є одним із пріоритетів державного управління.

Національний курс щодо молоді завжди був і залишається в епіцентрі уваги науковців-теоретиків, установ найвищої влади, органів самоврядування на місцях, суб'єктів громадянської спільноти. Такий посилений інтерес до молоді як соціального явища характерний для країн будь-якого суспільно-економічного ладу та на будь-якому етапі їхнього становлення. Не становить винятку й Україна, де значущість офіційної політики щодо юнацтва підвищується вимогою залучати молодь до протистояння світовим загрозливим чинникам, забезпечення неподільності державної території України, мінімізації наслідків політичної нестабільності та фінансової кризової ситуації.

З початком російсько-українського збройного конфлікту у 2014 році, а особливо – із запуском його активної стадії 24 лютого 2022 року, діяльність з молодим контингентом набула більшої гостроти: супротив держави точиться

за кожен особистість вже не просто на ідеологічному рівні, а й на фізичному. Україні необхідно зберегти своє людське надбання, виплекати належне й достатнє нове покоління. У цій боротьбі постає нове бачення, новітні теоретичні підходи до трактування молодіжного курсу як інструментарію формування світогляду українця Вільної Держави, виникає потреба створення нового інституційного оточення для вироблення та втілення загальнодержавної політики щодо молоді.

Загальнонаціональний курс щодо молоді є компонентом системи публічного адміністрування, тому, насамперед, звернемося до визначення понять такого категорійного ряду: «стратегія» «загальнодоступний курс», «урядова стратегія», «курс щодо юнацтва», «державний курс щодо молоді». Зауважимо, що кожна наступна концепція є складовою попередньої, відповідно, змінюються масштаб керівного впливу й обмежується коло проблем, що вирішується.

Згідно з Законом України «Про основні засади молодіжної політики»[18], політика у сфері молоді визначена як «вектор загальнонаціонального керівництва, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для входження у суспільство та інтеграції дітей й молоді у суспільні процеси, що здійснюється в інтересах юнацтва та за участі молодого покоління» [18].

На думку науковці [19]«молодіжний курс охоплює всі галузі життєдіяльності молоді, включає у себе всі аспекти, пов'язані з вихованням та становленням юнацтва, охоплює усі процеси соціалізації, всю сукупність концепцій щодо місця й функції молоді у спільноті та їхню реалізацію» [19]. Беручи до уваги зазначене, вона надає таке тлумачення політики щодо юнацтва: «молодіжний курс – це сукупність заходів, які проводяться всіма державними та громадськими установами, кожен учасник здійснення молодіжної політики та соціальна структура виконує ці заходи диференційовано, відповідно до своїх потреб й спроможностей, з урахуванням локальних обставин» [20].

Варто відзначити, що політику у сфері молоді треба сприймати як комплексне явище, яке є наслідком практичної, наукової, ідеологічної та іншої діяльності стосовно юнацтва з боку суспільних, соціальних, політичних та інших інституцій. Молодіжну сферу можна розглядати як інтегральну функцію багатьох суб'єктів діяльності: країни, органів самоврядування на місцях, політичних угруповань, громадських утворень, релігійних спілок, сім'ї, громадян тощо. Курс щодо юнацтва включає у себе безліч компонентів і має складну побудову, що властиве будь-якій системі.

Згідно з основними засадами декларації «Про загальні основи державної молодіжної політики в Україні» [24], національний курс щодо молоді – це «системна діяльність влади у відносинах з особистістю, юнацтвом, молодіжним рухом, що здійснюється у законодавчій, виконавчій, судовій галузях і ставить за мету створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов та гарантій для життєвого самовизначення, інтелектуального, морального, фізичного розвитку молоді, реалізації її творчих здібностей як у власних інтересах, так і в інтересах України» [24].

Підсумовуючи вищевикладене, зауважимо, що державна політика щодо молоді у структурі публічного управління посідає одну з визначальних ролей, поступаючись хіба що безпеці, та містить низку різноманітних складових, які об'єднані у комплексну систему.

Національний молодіжний курс формує відповідні цілі, зокрема:

- Визначення пріоритетних векторів розвитку країни та територіальних спільнот із залученням юнацтва як ключового ресурсу й рушіїв перетворень;
- Встановлення потреб та проблематики молоді, аналіз рівня зацікавленості й готовності долучатися до вирішення молодіжних питань та виявлення «сегментів вразливості» впливу на осіб молодого віку;

- Перевірка наявних й планування майбутніх ресурсів: фінансових, кадрових, матеріально-технічних тощо, необхідних для здійснення державної молодіжної політики;
- Відстеження наболілих проблем юнацтва та розробка інструментів і механізмів їхнього вирішення;
- Планування роботи з молоддю у спільнотах щодо залучення юнацтва до розвитку держави та розв'язання нагальних проблем молоді.

Ключову ідею державної політики щодо молоді, її змістовне наповнення А. Черних висловив таким чином: «кожна особа молодого віку повинна мати однакові умови для успішного життєвого початку: здобути якісну вищу освіту, отримати перше робоче місце, мати змогу забезпечити себе власною оселею та займатися самовдосконаленням протягом усього життя» [24].

Визначальні риси формування загальнонаціонального курсу щодо молоді, втілення якого відбувається за участі органів державного управління, структур самоврядування на місцях та інших установ публічного керівництва. Ці особливості мають негативний вплив, загострилися в обставинах війни і полягають у наступному:

- Посилення необхідності залучення молоді до громадської активності, участі у політичній діяльності, роботі державних структур й органів місцевого самоврядування, національно-патріотичних рухів тощо;
- Загострення соціально-економічних потреб юнацтва, вирішення яких здійснюється через інструменти сприяння соціально-економічному забезпеченню молодих людей (тут є й вирішення питань навчання й набуття професійних навичок, і сприяння працевлаштуванню, і допомога у придбанні оселі тощо);
- Збільшення ризиків скорочення функціонально-комунікативної й організаційної здатності державних органів й структур самоврядування на місцях в обставинах збройного конфлікту через дезорієнтацію, розгубленість,

неготовність до дій тощо, що вимагає концентрації зусиль на формуванні міжвідомчої й міжсекторальної взаємодії, комунікації з молоддю як суб'єктом управління, встановлення міцних зв'язків із зацікавленими сторонами тощо.

Отже, національний курс щодо молоді завжди був і залишається у центрі уваги органів центральної влади, місцевого самоврядування, освітніх закладів, суб'єктів громадянської спільноти [28]. Не є винятком і Україна, де вітчизняний досвід публічного керівництва у галузі молодіжного курсу бере початок із часів СРСР, а нині посилюється вимогою залучення юнацтва до протистояння світовим загрозливим чинникам, оборони неподільності території України, мінімізації наслідків політичної невизначеності та фінансової кризи.

В таблиці 1.1. представлено еволюцію розвитку державної молодіжної політики в Україні. Етапи відрізняються між собою різним рівнем забезпечення нормативними актами, станом інфраструктури для здійснення молодіжного курсу, новітніми підходами, ступенем визнання значущості молоді як рушійної сили розвитку країни й суспільства та відповідною зміною відношення до політики щодо юнацтва тощо. Загалом, кожен період визначається активністю й характером нормативно-правового забезпечення, що ухвалювалось. Разом із тим, залишилось багато регулятивних, організаційних й інфраструктурних прогалин, які мають негативний вплив на розвиток інституційного забезпечення державної молодіжної політики.

## Етапи розвитку державної молодіжної політики в Україні

Етап	Проміжок часу	Характеристика
I етап – зародження, виокремлення молодіжної сфери у специфічний вид діяльності державних інститутів	1990–1997 рр.	виокремлення молодіжної сфери у специфічний вид діяльності державних інститутів, початок формування нормативно-правової бази державної молодіжної політики молоді незалежної держави, створення ключових інститутів з молодіжної політики, визнання молодіжної політики пріоритетним і специфічним напрямом діяльності держави
II етап – розвитку, розбудови соціальної служби для молоді	1998–2005 рр.	розвиток нормативно-правової бази – визначення організаційних форм та формування основних напрямків реалізації державної молодіжної політики формулювання основоположних принципів молодіжної політики, набув старту процес розбудови соціальної служби для молоді
III етап – активізації та тяжіння до євроінтеграційних моделей	2006–2009 рр.	переусвідомлення ролі молоді, сприяння залученню у роботу органів публічного управління, відповідне удосконалення нормативно-правової бази державної молодіжної політики, удосконалення нормативно-правової бази та формування нових напрямків державної молодіжної політики, посилення соціальної роботи з молоддю, започаткування державної програми роботи з обдарованою молоддю
IV етап – уповільнення, часткове повернення до адміністративних моделей управління	2010–2013 рр.	Подальше накопичення нормативно-правової бази державної молодіжної політики, хоча кількість прийнятих документів щодо молоді дещо скоротилась, результати реалізації Стратегії не містили показників результативності й ефективності
V етап – реформування в умовах поглиблення євроінтеграції, децентралізації і війни	2014 р.– до теперішнього часу	реформа децентралізації, соціальні реформи (освітня, медична, пенсійна), поглиблення євроінтеграції, підтримка Україною Глобальних цілей сталого розвитку та зміна підходів до державної молодіжної політики в умовах воєнного стану, економічної кризи і децентралізації, переорієнтація на активну участь молоді в системі управління, формування філософії суб'єктності, створення молодіжної інфраструктури на місцевому рівні; прийняття ключових нормативних актів, які концептуалізували зміст державної молодіжної політики на найближчі роки та визначили напрям змін інституціонального забезпечення її формування і розвитку з орієнтацією на демократичні цінності

\*Джерело: складено на основі [9,12,21].

Але, загалом можна вважати, що на цьому етапі була сформована досить цілісна й потужна нормативно-правова база, яка передбачає регламентацію всіх ключових напрямків втілення національного

молодіжного курсу, та система владних інституцій, які формують й здійснюють реалізацію державної політики щодо молоді. Однак, навіть попри те, що молодь припинила сприйматися як пасивний об'єкт керівництва, а перетворилася на рівноправного партнера структур влади, загальнодержавний молодіжний курс потребує подальшого оновлення вже відповідно до вимог децентралізації влади в Україні. При цьому визначені основні принципи реалізації публічної політики щодо молоді, представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи державної молодіжної політики, визначені  
в різних нормативних документах

Нормативний документ	Принципи молодіжної політики
Декларація «Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні» [30]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повага до поглядів молоді та її переконань;</li> <li>– надання права і залучення молоді до безпосередньої участі у формуванні й реалізації політики та програм, що стосуються суспільства взагалі і молоді зокрема;</li> <li>– правовий та соціальний захист молодих громадян, перш за все осіб, які не досягли 18 років, з метою створення необхідних стартових можливостей для їх повноцінного соціального становлення та розвитку;</li> <li>– сприяння ініціативі та активності молоді в усіх сферах життєдіяльності суспільства</li> </ul>
Стратегія розвитку державної молодіжної політики на період до 2020 р.[32]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– пріоритетність реалізації молодіжних програм та ініціатив, спрямованих на розв'язання актуальних проблем молоді;</li> <li>– залучення громадських об'єднань, що представляють інтереси молоді, до процесу прийняття центральними і місцевими органами виконавчої влади рішень щодо розв'язання проблем молоді;</li> <li>– інформаційна відкритість</li> </ul>
ЗУ «Про основні засади молодіжної політики» [36]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівності прав дітей та молоді - недопущення надання привілеїв чи встановлення обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, віку, мови, етнічного чи соціального походження, сімейного чи майнового стану, місця проживання або іншими ознаками;</li> <li>– участі молоді - створення механізмів та гарантій залучення молоді до безпосередньої участі у формуванні та реалізації молодіжної політики, повага до поглядів та переконань молоді;</li> <li>– обґрунтованості - всі рішення з питань молодіжної політики формуються відповідно до потреб і прагнень української молоді, що визначаються за результатами соціологічних опитувань, статистичної інформації, наукових досліджень з урахуванням національного та міжнародного досвіду;</li> <li>– міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії - залучення органів державної влади та органів місцевого самоврядування, суб'єктів молодіжної роботи, будь-яких інших заінтересованих сторін до формування та реалізації молодіжної політики</li> </ul>

\*Джерело: складено на основі [9,12,14,21,26,30].

Ключові засади, на яких має ґрунтуватися державна політика у сфері молоді:

- долучення – передбачає, що учасниками формування й утілення державного курсу повинні стати передусім самі юні громадяни, їхні спільноти та інституції. Ця засада охоплює обов'язкове представництво молоді в усіх владних органах, політичних структурах та об'єднаннях молодіжного руху;
- забезпечення – держава зобов'язана гарантувати кожному молодому громадянину мінімальний пакет державних соціальних сервісів, що охоплюють освітню сферу, виховання, культурно-духовний і фізичний розвиток, а також підтримку при працевлаштуванні;
- соціального відшкодування – стосується юридичного та соціального забезпечення тих молодих осіб, які через свій соціальний стан чи стан здоров'я не мають змоги самостійно подбати про власний добробут (діти з неповних або багатодітних родин, сироти, молоді люди з інвалідністю тощо);
- пріоритетності – під час реалізації державної молодіжної політики необхідно передусім заохочувати й підтримувати ті молодіжні проекти, програми й ініціативи, які спрямовані на подолання найгостріших і найактуальніших проблем молодого покоління.

З врахуванням цього, основні вектори державного сприяння молодому поколінню охоплюють (рис. 1.1):

- гарантування можливості реалізувати право на працевлаштування, професійну діяльність та здобуття освіти;
- надання сервісів із фахового консультування щодо вибору професії, а також створення молодіжних центрів працевлаштування;
- формування мережі кваліфікаційно-освітніх осередків при службах зайнятості;

- упровадження системи квотованого добору на робочі місця для молодих фахівців;
- стимулювання підприємницьких ініціатив молодих громадян шляхом визначення спеціального правового статусу підприємств, заснованих молоддю;
- підтримування молодих родин через надання довготермінових споживчих кредитів;



Рис. 1.1. Пріоритетні напрями розвитку молодіжної політики в Україні

- сприяння фізичному становленню та духовному зростанню молоді, зокрема через запровадження безоплатного доступу до закладів культурної сфери;
- попередження соціального сирітства, правопорушень, зловживання алкоголем і наркотичними речовинами, включно зі створенням спеціалізованих інституцій, реабілітаційних центрів та профілактичних молодіжних формувань;

– організацію змістовного відпочинку та дозвіллевої діяльності молоді.

Досягнення результативної зайнятості молодого покоління передбачає впровадження спеціалізованих програм працевлаштування молоді та здійснення систематичного оцінювання їх результативності, а також посилення функціональної ролі служб зайнятості у напрямі високоякісної професійної орієнтації. Особливого значення набуває всебічна підтримка підприємницьких ініціатив молодих громадян і продовження освітнього розвитку протягом усього життя. Розв'язання проблем молодіжної зайнятості є ключовою передумовою економічного прогресу держави, оскільки станом на 2021 рік понад 40% осіб без роботи становили представники молодіжної вікової групи.

Здоровий спосіб життя – це «модель усталеної особистісної поведінки, спрямованої на формування, утримання та підсилення індивідуального здоров'я шляхом закріплення в повсякденній діяльності корисних звичок, що не спричиняють шкоди фізичній чи духовній сферам людського існування»[12]. Для його забезпечення проводиться активна пропаганда здорових практик через установлення стандартів якості в медичній сфері, розвиток партисипативних методів формування життєвих навичок та розширення освітніх програм зі статевого й репродуктивного здоров'я. Одним із масштабних заходів, спрямованих на формування здорового стилю життя серед дітей і молоді в Україні, став Всеукраїнський фестиваль-конкурс «Молодь обирає здоров'я», що щороку до початку російської агресії об'єднував понад 100 тисяч учасників з усіх областей України.

Патріотичне виховання – це систематична виховна діяльність, орієнтована на формування в молоді патріотичних почуттів, любові до Батьківщини, національної самосвідомості, почуття гідності, шанобливого ставлення до рідної мови, культури та традицій; відповідальності за природне середовище; прагнення зробити особистий внесок у розвиток країни; зацікавлення міжкультурною комунікацією та готовності працювати на благо держави й її народу.

Участь молоді (youth participation) – це долучення молодих людей до відповідальних і складних форм діяльності, які відповідають їхнім реальним потребам і потенціалу щодо планування та/або ухвалення рішень, впливаючи на інші сфери життєдіяльності та на окремі цільові групи. Активне залучення означає можливість впливати на процеси й брати відповідальність за рішення та дії, що стосуються життя молодих громадян або мають для них суттєве значення. Відповідно до принципу участі молодь розглядається як рівноправний суб'єкт молодіжної політики та повноцінний учасник суспільного життя.

## 1.2. Інституційно-правове регулювання управління розвитком молодіжної політики

Конструювання та втілення політики, спрямованої на підтримку молоді в Україні, відбувається на трьох рівнях: загальнодержавному (національному), регіональному (обласному та районному) та громадському (рівні об'єднаних територіальних громад). На кожній із цих площин чітко визначено коло повноважень та функціональних обов'язків для суб'єктів, які займаються молодіжною проблематикою (рис. 1.2):

Національний (загальнодержавний) сегмент – центральні урядові інституції (Міністерство у справах молоді та спорту України, інші міністерства та центральні структури виконавчої влади, котрі мають окремі прерогативи в цій царині, зокрема, Міністерство освіти і науки України, Міністерство соціальної політики України тощо). Їхні функції охоплюють: нормативно-правове забезпечення; формування концепції розвитку та пріоритетних напрямів молодіжної політики; забезпечення підвищення кваліфікації фахівців, що працюють із молоддю; методологічна підтримка, що враховує міжнародний досвід та передові методи; фінансування або сприяння у залученні грошових ресурсів для реалізації ініціатив, проєктів тощо.

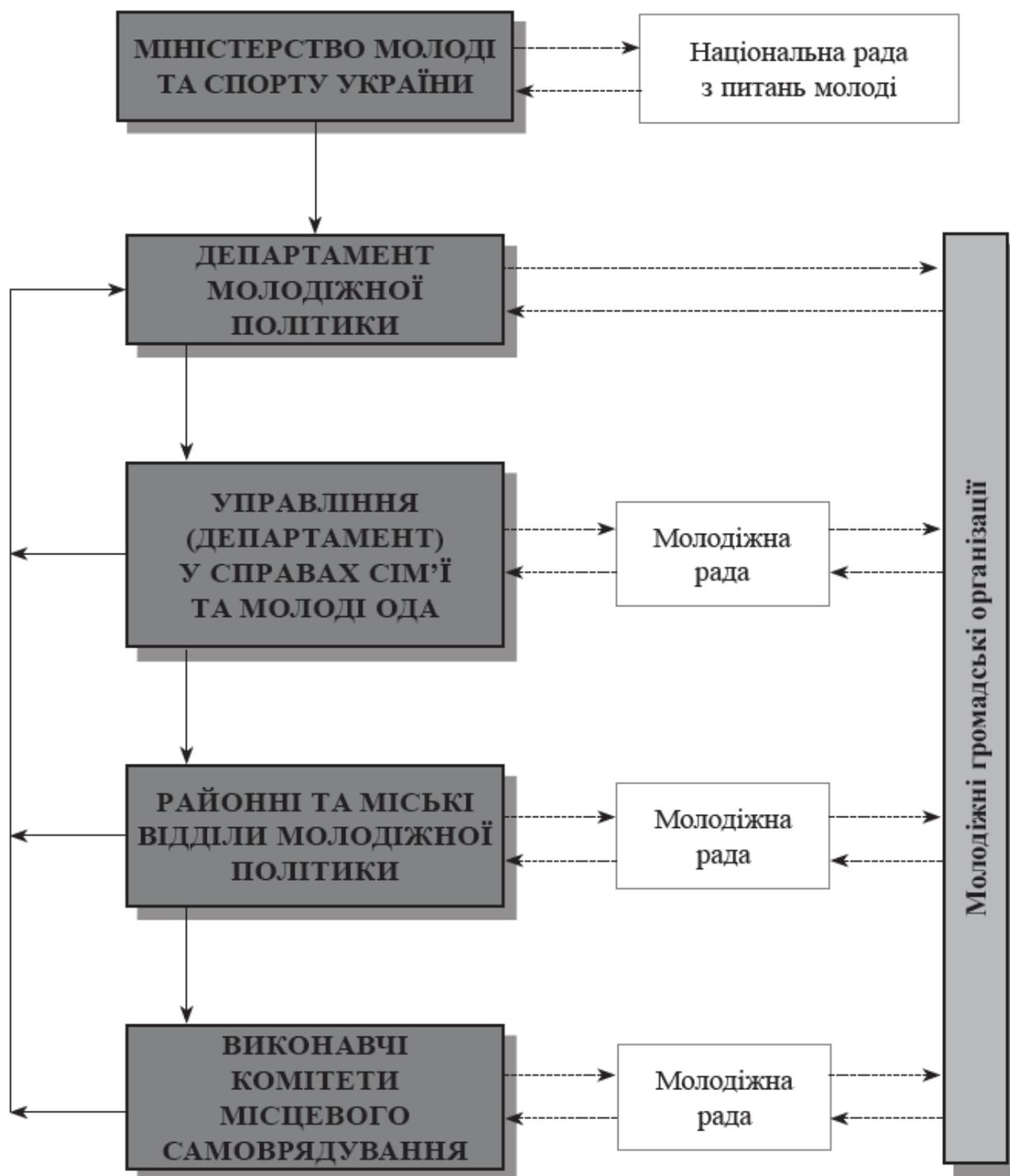


Рис. 1.2. Організаційна структура управління молодіжною політикою в Україні

Ключовими місіями Міністерства у справах молоді та спорту України є забезпечення перебігу формування та впровадження державної стратегії у сферах молодіжної політики, фізичної культури і спорту, утвердження української національної та громадянської ідентичності, а також участь у

розробці та здійсненні (в межах, визначених законодавством) державної політики у сфері добровольчої діяльності.

Відповідно завдання, обов'язки та компетенції Мінмолодьспорту регламентуються «Положенням про Міністерство у справах молоді та спорту України» [4]. Повноваження Мінмолодьспорту й інших центральних органів виконавчої влади щодо розробки та втілення молодіжної політики зафіксовані у статті 8 Закону України «Про основні засади молодіжної політики» [1]. Державні структури (зокрема, Мінмолодьспорту та інші профільні відомства), які відповідають за реалізацію певних напрямків державної політики щодо молоді (Міністерство освіти і науки України, Міністерство культури та інформаційної політики), можуть мати власні структурні підрозділи / департаменти, відповідальні за роботу з молоддю. З огляду на те, що ці міністерства не підпорядковуються одне одному, постає питання нарощування міжвідомчої конструктивної взаємодії між ними у контексті формування та здійснення державної молодіжної стратегії.

На сьогодні наявні певні недоліки в організаційній діяльності будь-якого відомства, включно з Міністерством у справах молоді та спорту України. Наприклад, бюрократизм та недостатня узгодженість з іншими установами сповільнюють процедуру прийняття рішень та імплементацію необхідних змін та програм. Брак прозорості в роботі міністерств, який іноді виправдовують необхідністю збереження таємності в умовах воєнного стану, здатен призвести до ерозії довіри з боку суспільства та скорочення підтримки молодіжних ініціатив з боку потенційних фінансових партнерів.

Регіональний (обласний та районний) сегмент – місцеві урядові структури зі структурними одиницями, що опікуються справами молоді. Регіональний рівень несе відповідальність за здійснення молодіжної політики в межах підходів, запропонованих на національному рівні, зокрема в рамках Державної програми «Молодь України». Тут також розробляються та затверджуються регіональні програми, спрямовані на задоволення потреб молоді, враховуючи місцеві особливості.

Місцевий сегмент – органи самоврядування територіальних громад, їхні виконавчі комітети в особі спеціалізованих відділів, соціальні служби, орієнтовані на молодь, молодіжні центри. Основні обов'язки: закладення молодіжної інфраструктури; організація неформального навчання; проведення інформаційних заходів для створення позитивного іміджу молодіжної роботи, залучення молоді та ін.

Центральним суб'єктом молодіжної політики є держава, представлена головним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та впроваджує молодіжну стратегію, а також іншими ключовими центральними відомствами у цій сфері. Керівний центральний орган виконавчої влади – Міністерство у справах молоді та спорту, а також Департамент молодіжної політики як самостійна структурна одиниця у його складі.

На поточний момент підходи до визначення вікової групи «молодь» у різних державах дещо різняться. Так, «ЮНЕСКО та Міжнародна організація праці (МОП) вважають молоддю осіб віком 14–25 років». Відповідно до Програми розвитку ООН (UNDP) молодь – це 15–25-річні, а UNICEF, WHO (ВООЗ) та UNFPA (Фонд народонаселення) подають три категорії: ««підлітки» – 10–15 років, «молодь» – 15–24, а сукупно (10–24 років) вони становлять групу «молодих осіб»». «Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) відносить до молоді осіб віком 15–24 роки, натомість, Британський департамент міжнародного розвитку (DFID) визнає молоддю осіб 10–24 років, американський фонд USAID – 10–29 років, Світовий банк – 12–24 роки» [60]. Отже, у законодавчій базі більшості країн молоді – це особи у віці від 13–14 до 25–30 років.

В Україні, згідно із Законом України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» [19,22], що визначав «загальні засади створення організаційних, соціально-економічних, політико-правових умов соціального розвитку молодих громадян України в інтересах особистості, суспільства та держави» [22], вікові межі категорії «молодь» обмежувалися 14–35 роками.

Цей Закон втратив чинність на підставі Закону України «Про основні засади молодіжної політики», прийнятого 27 квітня 2021 р. [19,21]. Попри попередні пропозиції авторів проєкту щодо звуження верхньої вікової межі молоді в Україні, у п. 17 ст. 1 цього Закону встановлено, що «молодь – молоді особи – особи віком від 14 до 35 років, які є громадянами України, іноземцями та особами без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах» [16,19].

Втім, ключовою особливістю цього Закону є те, що він визначає «мету, завдання, основні принципи, напрями та механізми втілення державної молодіжної політики в Україні, гарантії участі молоді у її формуванні та здійсненні, особливості організаційних і правових засад створення та функціонування молодіжних та дитячих громадських об'єднань» [18,19].

Таким чином, чи не вперше в Україні визнається не лише об'єктна, а й суб'єктна роль молоді у творенні молодіжної політики та у розвитку держави й суспільства в цілому. У ньому була визначена категорія «соціальне становлення молоді» як «процес всебічного включення молоді у життєдіяльність суспільства як системи, сприйняття її як складового елемента цієї системи» [23,25], чим, на нашу думку, були закладені основи інституційного забезпечення державної молодіжної політики в незалежній Україні як цілісного явища щодо взаємодії з молоддю у контексті інтеграції молоді у функціонування «дорослого» суспільства.

Переломним моментом у формуванні та реалізації молодіжної політики став 2021 рік. Цього року був ухвалений Закон України «Про основні засади молодіжної політики», який визначає задачі, цілі, базові принципи, вектори та інструменти реалізації молодіжної політики в Україні, гарантії залучення молоді у її розробку та впровадження, специфіку організаційно-правових засад створення та діяльності молодіжних і дитячих громадських об'єднань.

На теперішній час, в обставинах воєнного режиму, українська молодіжна політика здійснюється на підґрунті Національної стратегії для молоді до 2030 року, метою якої є «створення можливостей для молоді, яка

проживає в Україні, бути конкурентоспроможною, брати активну участь у суспільному житті, усвідомлено робити свій внесок у подальший розвиток» [29].

Основними пріоритетними напрямками Стратегії є:

Безпека – підвищення захищеності середовища та посилення життєстійкості молоді;

Здоров'я – формування навичок здорового способу життя, розвиток та підтримання фізичної культури, культури раціонального харчування та психогігієни;

Спроможність – стимулювання залучення молоді до суспільної діяльності, зростання її самостійності, конкурентоспроможності, формування у молоді громадянських компетентностей;

Інтегрованість – підвищення мобільності, соціальної та культурної інтеграції молоді у суспільне життя України та світу.

Ці пріоритети поширюються на всі вікові групи і реалізуються через завдання та заходи, що враховують специфіку життя молодих осіб.

Періодизація процесу становлення нормативно-правової бази молодіжної політики протягом перших двох десятиліть незалежної України дає змогу виділити такі етапи виникнення та еволюції законодавства у молодіжній сфері:

I (1992–1998 рр.) – формування нормативно-правового фундаменту державної молодіжної політики нової незалежної держави;

II (1998–2000 рр.) – розвиток нормативно-правової бази: визначення організаційних форм та закладення основних векторів втілення державної молодіжної політики;

III (2001–2002 рр.) – удосконалення нормативно-правової бази та формування нових напрямів державної молодіжної політики;

IV (2003–2004 рр.) – трансформація нормативно-правової основи державної молодіжної політики (підвищення її соціальної спрямованості);

V (з 2005 р.) – спроби переосмислення та якісного перетворення нормативно-правової бази державної молодіжної політики.

Аналіз етапів розвитку молодіжного законодавства в Україні за проміжок 2014–2018 рр. виокремлює такі періоди еволюції нормативно-правової бази:

1991–1996 рр. – виділення молодіжної сфери як особливо значущої, прийняття фундаментальних нормативно-правових актів;

1996–2004 рр. («Помаранчева революція») – виявлення низки проблем молодого покоління через трансформаційні процеси в країні, вдосконалення законодавчої основи;

2005–2009 рр. – реалізація затверджених програм розвитку молоді, поступове зведення молодіжної проблематики до сімейної політики;

2010–2014 рр. («Революція Гідності») – етап удосконалення молодіжного законодавства, орієнтація на міжнародний досвід у контексті життєвих стандартів та ціннісних орієнтирів;

2015–2018 рр. – реформування освітньої галузі, затвердження низки програм з можливістю міжнародного обміну.

Наразі в державі діє державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 рр., яка передбачає зосередження зусиль на таких завданнях [7]:

- Підвищення рівня компетентностей молоді, зокрема громадянських;
- Підвищення рівня культури добровільності серед молоді;
- Активізація залучення молоді до процесів прийняття рішень;
- Зміцнення соціальної згуртованості молоді, зокрема шляхом здійснення обмінів молоддю в межах України та у партнерстві з іншими державами і міжнародними організаціями;
- Виконання програм для підготовки фахівців, які працюють із молоддю, зокрема програми «Молодіжний працівник»; Забезпечення функціонування молодіжних центрів, зокрема державної установи «Всеукраїнський молодіжний центр»;

– Сприяння створенню умов для розвитку спроможності інститутів громадянського суспільства для досягнення цілей Програми;

– Підтримка молодіжних ініціатив та виконання окремих завдань молодіжної політики.

Національна молодіжна стратегія до 2030 р. є ключовим інструментом для формування державної політики у молодіжній сфері. Цей документ визначає стратегічні цілі та завдання, які мають бути реалізовані для забезпечення розвитку молодіжної сфери в нашій країні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні пріоритети Національної молодіжної стратегії до 2030 року

<i>Назва пріоритету</i>	<i>Зміст пріоритету</i>
Безпека	Підвищення безпечності середовища та посилення життєстійкості молоді
Здоров'я	Формування навичок здорового способу життя, розвиток і збереження фізичної культури, культури здорового харчування та психогієни
Спроможність	Залучення молоді до участі у суспільному житті, підвищення її самостійності, конкурентоспроможності, формування у молоді громадянських компетентностей
Інтегрованість	Підвищення мобільності, соціальної та культурної інтеграції молоді в суспільне життя України та світу

\*Джерело: складено на основі [7]

Передбачається, що реалізація Стратегії відбуватиметься за двома етапами (рис. 1.3).

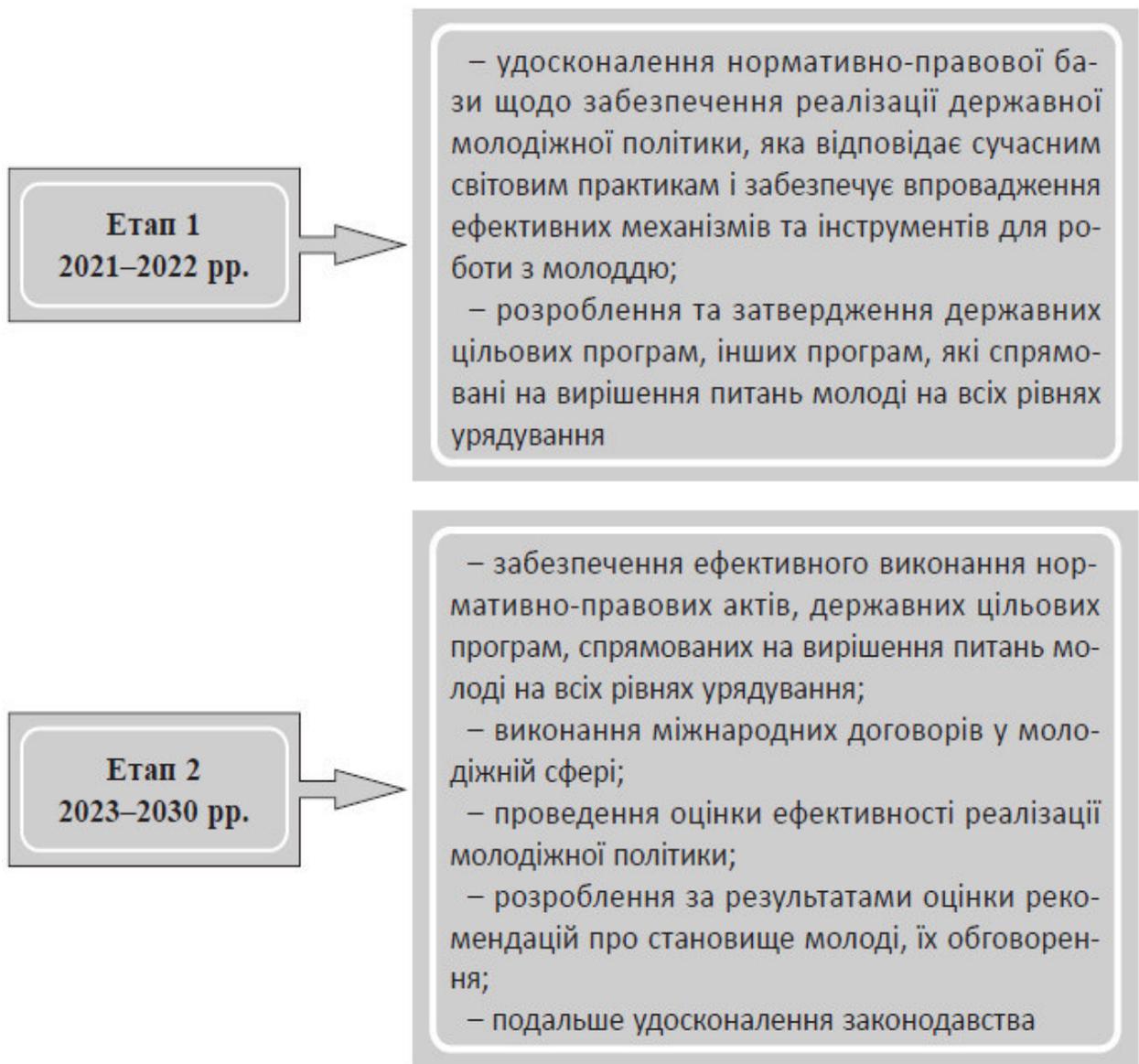


Рис.1.3. Етапи реалізації Національної молодіжної стратегії до 2030 року

На обох фазах втілення Стратегії передбачається спільна та скоординована діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування у співпраці з інститутами громадянського суспільства, установами та закладами, що взаємодіють з молоддю, молодіжними центрами, фахівцями, які працюють із дітьми та молоддю, молодіжними працівниками, молодіжними дорадчими органами, органами самоврядування учнів та студентів, міжнародними організаціями, представниками роботодавців, бізнесу, а також за безпосередньої участі молоді.

### 1.3. Міжнародний досвід реалізації молодіжної політики

В Європі виділяють декілька моделей молодіжної політики, зокрема: «універсалістську модель країн Скандинавії; громадівську модель Великобританії; протекційну модель країн Центральної Європи; централізовану модель країн Середземномор'я» [3,6,8,13] (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характерні ознаки та особливості європейських моделей  
молодіжної політики

<i>Модель молодіжної політики</i>	<i>Характерна ознака</i>	<i>Цільові групи</i>	<i>Головні цілі</i>
Модель країн Скандинавії	Універсалістська	Вся молодь віком до 25 років	Участь молоді у житті суспільства, досягнення автономності та незалежності молоді
Модель Великобританії	Громадівська	Конкретно визначені групи молоді з особливими потребами	Запобігання соціальним проблемам
Модель країн Центральної Європи	Протекційна	Соціальні групи молоді, котрі потребують захисту, підтримки та стимулювання	Участь молоді у політичному житті, запобігання соціальним проблемам
Модель країн Середземномор'я	Централізована	Особливі групи молоді	Посилення участі молоді в громадських організаціях

\*Джерело: [30,35,42]

Країни ЄС, реалізуючи молодіжну політику, мають власні особливості у сфері молодіжного законодавства. З врахуванням цього їх поділяють на три категорії[22]:

– мають розвинений молодіжний сектор: молодіжна політика реалізовується в конкретних, домінуючих молодіжних сегментах (Австрія, Люксембург, Ліхтенштейн, Іспанія, Греція, Португалія);

– мають обмежений молодіжний сегмент, оскільки молодіжна політика частковореалізовується «спеціалізованими молодіжними та традиційними секторами управління – такими як освіта, працевлаштування, охорона здоров'я та ін. (Нідерланди, Франція, Бельгія, Ірландія, Фінляндія, Швеція, Норвегія)» [22,42];

– без спеціального молодіжного сектора, де молодіжна політика розподіляється поміж традиційними секторами та не має явно вираженого центру прийняття рішень (Великобританія, Ісландія, Італія, Данія).

Аналіз закордонних парадигм молодіжної політики, зауважує, що кожна держава має власні особливості впровадження цієї політики:

– Мінімізація втручання у життя молодих громадян, сприяння розгортанню самоврядних та самоорганізаційних механізмів (Сполучені Штати Америки);

– Спрямованість переважно на соціальний аспект та формування умов для особистісної реалізації юнацтва, надання допомоги тим групам молодих людей, які опинилися у ризиковій зоні на певний проміжок часу (Федеративна Республіка Німеччина);

– Пріоритетне значення надається розвитку студентської самоорганізації зі значним розширенням компетенцій представників учнівства, що дозволяє виховувати в молодих осіб почуття відповідальності та спільної участі (Французька Республіка);

– Значне фінансове забезпечення сфери молодіжної діяльності з боку уряду, широка мережа установ, які займаються питаннями розвитку юнацтва (Королівство Швеція);

– Надання підтримки молодим особам у кожній окремій територіальній громаді, що стає можливим завдяки систематичним дослідженням, соціологічним опитуванням, індивідуальним консультаціям з молодими людьми (Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії)[12,13].

За підсумками свого вивчення, Л. О. Жужа приходиться до висновку, що для покращення ситуації з молодіжною політикою в Україні доцільно запозичити кілька засад німецької моделі, зокрема:

– Потужна правова база, яка чітко й повноцінно охоплює проблематику молоді та шляхи її врегулювання (при цьому ступінь втручання у життя молодого покоління є досить помірним, ненав'язливим і залежним від обставин); Не лише захист прав та свобод юнацтва, але й створення максимально сприятливих передумов для їхнього здійснення.

– Постійне ініціювання програм для розвитку молодіжних об'єднань та підприємств, що істотно впливає на вирішення проблеми незайнятості та працевлаштування молоді.

– Чітка диференціація та систематизація молодіжної політики на всіх щаблях державного апарату[12].

Я. М. Біляєв розглядає специфіку моделей молодіжної політики Німеччини, Фінляндії та Ірландії. Автор резюмує, що характерною рисою німецької концепції є розгалужений адміністративний апарат урядових інституцій, які опікуються справами молоді. Він аналізує організаційну структуру фінської молодіжної "парасолькової" організації Allianssi, яка виконує функції національної ради молоді та тісно співпрацює з органами державного управління у формуванні молодіжної політики[1,2,3].

Оцінюючи ірландську модель, дослідник вказує, що вона «становить собою поєднання німецької моделі, яка зорієнтована переважно на центральні урядові інституції, та фінської, що базується на децентралізації та взаємодії з неурядовими організаціями»[23,24].

Я. М. Біляєв, як і Л. О. Жужа, вважає, що успішним для України є практика розробки та втілення німецької молодіжної політики. Ця парадигма охоплює сучасну правову базу та правильне втручання органів державної влади у потреби та труднощі юнацтва.

Л. І. Кормич та Т. М. Краснопольська виокремлюють ключові вектори європейської молодіжної політики:

– Добробут молодого покоління – удосконалення системи медичного забезпечення учнів та студентів, пропагування здорового способу життя;

– Освітній процес – стратегічною метою влади є прагнення до підвищення якості та загальнодоступності навчання, яке також передбачає фізичний розвиток юнацтва;

– Зайнятість – акцент робиться на фаховій підготовці, що відображає потреби ринку праці, а також на зниженні рівня безробіття серед молодих осіб;

– Залучення молоді до політичної діяльності держави – розвиток інституцій громадянського суспільства, що дозволяють налагодити діалог з молоддю для виявлення та врахування її позиції, насамперед, з питань загальнонаціонального та політичного значення, які безпосередньо стосуються інтересів молодого покоління;

– Дозвілля, культура, спорт, мандрівки – пропагування активного відпочинку, підтримка розвою молодіжного туризму, а також посилення підтримки юних талантів та молодіжної творчості[23].

Серед європейських підходів, які підлягають запозиченню, науковці називають такі:

Інноваційна методика в системі освіти Нідерландів, у рамках якої започатковані громадські школи. Їхня особливість полягає у поєднанні функцій навчального закладу та осередку суспільної активності – акцент у таких школах зроблено на охорону здоров'я, підтримку родини, надання соціальних послуг особам з обмеженими можливостями тощо;

Досвід Польщі в організації механізму працевлаштування молоді, де збільшується кількість спеціалізованих структур, завданням яких є вирішення проблеми зайнятості саме молодих людей; створені студентські служби, що активно сприяють працевлаштуванню випускників, а також центри кар'єрного росту, що надають інформацію про вимоги ринку праці, розробляють індивідуальні траєкторії професійного розвитку, проводять профорієнтаційні тренінги;

Система надання спеціальних пільгових режимів оподаткування. Наприклад, Польща надає податкові та інвестиційні привілеї для суб'єктів господарювання, які наймають молодь. У Нідерландах на підприємства малого бізнесу покладено обов'язок не лише формувати робочі місця для юнацтва, а й забезпечувати здобуття ними базової професійної кваліфікації [23].

Характеристика американської, німецької та шведської моделей молодіжної політики представлена в таблиці 1.5. Головна відмінність молодіжних моделей полягає у ступені залученості держави: від мінімальної (США) до всеосяжної (Швеція), з помірним і збалансованим підходом у Німеччині. Спільною рисою є визнання молоді як важливого суб'єкта суспільного життя та необхідність забезпечення її соціального становлення, хоча засоби досягнення цієї мети кардинально різняться.

Франція. Головним відомством, яке визначає та впливає на загальнонаціональну стратегію, регулює та моніторить молодіжної політики виступає Міністерство освіти і науки, а також Директорат (Департамент) у справах молоді, неформальної освіти та добровільних об'єднань (DJEPVA), який входить до його складу. Це міністерство має регіональні підрозділи, відповідальні за втілення молодіжної стратегії на місцях. Мережа Міністерства охоплює 105 місцевих служб, керованих державою, та 30 загальнонаціональних громадських організацій, які забезпечують здійснення національної політики. Грошову допомогу від Міністерства можуть одержувати лише офіційно визнані (акредитовані) організації [40,41].

Право на офіційне визнання належить виключно тим громадським спілкам, які провадять діяльність у сфері молоді та комунальної освіти не менше трьох років. При цьому їхня діяльність має відповідати визначеним критеріям, таким як свобода світогляду, принцип відсутності дискримінації, демократично прозорі процедури, зрозуміле управління та рівний доступ до керівних посад для чоловіків і жінок.

Порівняльний аналіз американської, німецької та шведської моделей  
молодіжної політики

Критерій	Американська Модель	Німецька Модель	Шведська Модель
Ключовий Принцип	Мінімальне державне регулювання (Laissez-faire), децентралізація. Акцент на самоврядуванні.	Соціальна спрямованість та створення сприятливих умов для самореалізації. Збалансоване, помірне втручання.	Активна роль соціальної держави та високий рівень соціального забезпечення. Комплексний підхід.
Рівень Втручання Держави	Дуже помірний та обмежений. Фокус на соціально незахищених групах та окремих аспектах.	Помірний та ситуативний, ненав'язливий. Діяльність спрямована на законодавче забезпечення та створення умов.	Значний та всеосяжний. Держава відповідальна за фінансове забезпечення та функціонування системи.
Організаційна Структура	Висока децентралізація. Відсутність єдиного центрального відомства. Функції делеговано на рівень штатів/громад.	Розгалужений апарат державних установ та структуризація на всіх рівнях (федеральний, земельний, місцевий). Існування спеціалізованих міністерств.	Розгалужена мережа органів управління та інституцій. Система підтримки централізовано фінансується.
Фінансування	Значною мірою покладається на приватні благодійні організації, комерційний сектор та неурядові фонди. Державне фінансування цільове.	Потужна законодавча база та державна підтримка. Фінансування спрямоване на соціальний вимір та групи ризику.	Значне державне фінансування сфери. Виділення великих коштів на соціальні програми, освіту та дозвілля.
Основні Пріоритети	Розвиток лідерства та управлінських навичок через самоврядування (школи/університети). Підтримка вразливих груп.	Захист прав та створення умов для їх реалізації. Боротьба з безробіттям (програми для молодіжних підприємств).	Забезпечення рівних можливостей. Комплексна підтримка у сферах освіти, зайнятості, здоров'я та участі у суспільному житті.

\*Джерело: складено на основі [42].

Молодіжна політика у Франції зорієнтована на [42]:

- Надання молодим особам можливостей для досягнення успіху у навчанні та працевлаштуванні;
- Забезпечення доступу до неформального та безперервного навчання якомога більшої кількості юнаків та дівчат;

- Виховання самостійності та почуття відповідальності у молодих людей через залученість до справи та добровільну діяльність (волонтерство), а також через міжнародний обмін;
- Підтримку розвою та активності добровільних об'єднань;
- Сприяння переміщенню (мобільності) молоді;
- Стимулювання здатності юнацтва бути активним у суспільстві.

Винятковою особливістю взаємодії з молоддю у Франції є активний розвиток студентського самоврядування. Студенти вищих навчальних закладів Франції мають змогу бути представленими у різноманітних структурах на всіх інституційних щаблях. На рівні університетів студенти обираються до Центральних Рад (Адміністративна Рада, Наукова рада, Рада з питань навчання та університетського життя), до студентських рад факультетів, а також до Ради об'єднаних факультетів за певним напрямком підготовки та Ради у гуртожитках. Студенти, обрані до вищезазначених рад, обирають своїх делегатів до Національної Ради з вищої освіти. Паралельно відбуваються вибори на рівні кожного освітнього округу до Адміністративної ради регіонального центру університетських та навчальних справ. Студентська самоорганізація у Франції поширюється також на міжнародний рівень, зокрема, студенти беруть активну участь у Національному Європейському союзі студентів [8,10,11].

Важливою формою студентської самоорганізації є асоціації. Вони формуються на різних рівнях: на рівні вишу – навчально-професійні, культурні, спортивні та ін., на регіональному або загальнодержавному щаблях.

*Великобританія.* Молодіжна політика у Сполученому Королівстві – це сфера, яку очолює урядовий Департамент у справах цифрових технологій, культури, медіа та спорту. Проте, кожен окремий урядовий департамент зберігає відповідальність за політичні курси, програми, заходи та фінансове забезпечення у своїх конкретних галузях. Наприклад, відповідальність за

працевлаштування юнацтва лежить на департаменті у справах праці та пенсійного забезпечення.

Молодіжну політику у Великобританії класифікують як модель, орієнтовану на громаду. У цій країні створено та функціонують молодіжні служби, які планують власну діяльність, виходячи з потреб молоді кожної конкретної спільноти. Ці потреби визначаються шляхом проведення індивідуальних розмов з молоддю, місцевих локальних вивчень. За результатами цих бесід та досліджень формується матриця потреб молоді місцевої громади, на основі якої розробляються ініціативи для юнацтва.

У своїй роботі молодіжні служби Великої Британії керуються такими базовими принципами взаємодії з молоддю, як піклування про емоційний стан молодих осіб; забезпечення участі молоді у прийнятті рішень; повага до цінностей та субкультури молодих людей. У службах працюють фахівці, які мають кваліфікацію молодіжного працівника у громаді, здобуту у вищому навчальному закладі. Кожна молодіжна служба має базу даних про організації та установи, які взаємодіють з молоддю у громаді, та послуги, що надаються цими організаціями. Загальнонаціональним органом з молодіжної роботи у Великобританії є Національне молодіжне агентство. Агентство не отримує державного фінансування і функціонує як благодійна установа. Воно визнане провідним джерелом відомостей та досвіду в Англії з питань молодіжної політики та роботи з юнацтвом. Тут здійснюється підготовка молодіжних працівників, розробляються професійні нормативи, проводяться важливі дослідження молодіжної роботи та відбувається співпраця з політиками, освітянами та роботодавцями у сферах, пов'язаних з роботою з молоддю [42].

*Естонія.* Молодіжна політика в Естонії регулюється Законом про роботу з молоддю, який набув чинності у 1999 р. Концепція молодіжної роботи була прийнята у 2001 р. [42] Установою, відповідальною за молодіжну політику, є Міністерство освіти та науки, зокрема Департамент політики у справах молоді та талантів.

Основні завдання департаменту пов'язані з розробкою законодавчих актів, плануванням ресурсів, забезпеченням соціальної згуртованості молоді, проведенням публічних обговорень з партнерами щодо втілення молодіжної політики. З 1 серпня 2020 р. національним відомством, відповідальним за здійснення освітньої та молодіжної політики, є Рада з питань освіти та молоді.

Ключову роль в організації роботи з молоддю відіграють органи місцевого самоврядування, відповідно до Закону про організацію місцевого самоврядування. Значна частина фінансових надходжень для молодіжної роботи походить також з бюджету та власних коштів місцевих муніципалітетів.

Джерела фінансування молодіжної політики в Естонії такі:

Державна скарбниця;

Бюджети муніципалітетів;

Приватні ініціативи;

Європейські фонди (наприклад, Європейський соціальний фонд);

Інші закордонні фонди (наприклад, гранти Норвегії).

Загальнодержавні молодіжні організації в Естонії уряд забезпечує коштами двома шляхами:

Через тендери (проекти, де до 15% ресурсів можна виділяти на адміністративні витрати);

Через стратегічне партнерство (запроваджене з 2019 р.

Таблиця 1.6

Порівняльний аналіз моделей молодіжної політики  
Великобританії, Франції, Естонії

Критерій	Велика Британія	Франція	Естонія
Ключовий принцип	Орієнтація на громаду. Визначення та задоволення потреб молоді на локальному рівні через індивідуальні дослідження та бесіди.	Централізоване визначення стратегії та розвиток самоврядування (особливо студентського).	Законодавче регулювання (Закон про молодіжну роботу) та делегування ключової ролі місцевому самоврядуванню.

Критерій	Велика Британія	Франція	Естонія
Центральний орган	Урядовий Департамент з питань цифрових технологій, культури, медіа та спорту (очолює сферу).	Міністерство освіти та науки та в його складі Директорат (DJEPVA) у справах молоді.	Міністерство освіти та науки (Департамент політики у справах молоді та талантів). З 2020 р. – Рада з питань освіти та молоді (реалізація).
Організація на місцях	Молодіжні служби (Youth Services), які планують діяльність на основі локальних потреб.	Регіональні та департаментські управління Міністерства, а також мережа з 105 керованих державою місцевих служб.	Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль в організації молодіжної роботи.
Фінансування	Децентралізоване. Кожен урядовий департамент фінансує програми у своїй сфері. Національне молодіжне агентство (NYA) працює як благодійна організація (без держ. фінансування).	Централізовані субсидії від Міністерства, які надаються лише акредитованим організаціям.	Багатоканальне: Державний бюджет, муніципальні бюджети (значна частина), європейські та інші іноземні фонди, приватні ініціативи.
Роль молодіжних організацій	NYA – провідне джерело інформації та досвіду. Активна роль приватного/благодійного сектору.	Акредитовані громадські об'єднання отримують субсидії, повинні працювати не менше 3 років та відповідати демократичним вимогам.	Загальнодержавні організації фінансуються через тендери або стратегічне партнерство; охоплюють близько 5% молоді.
Ключова особливість	Професіоналізм (кваліфікація молодіжного працівника, здобута в університеті). Акцент на емоційному стані та повазі до субкультури молоді.	Сильний розвиток студентського самоврядування на всіх інституційних рівнях (Центральні Ради, Національна Рада з вищої освіти).	Професіоналізація (молодіжний працівник – офіційна професія з власними стандартами у національній кваліфікаційній рамці). Акцент на законодавчому забезпеченні.

\* Джерело: складено на основі [40,41,42].

Загалом, в Естонії функціонує 60 молодіжних об'єднань (зокрема 15 – загальнонаціональних), які охоплюють 5% естонської молоді [41]. Робота з юнацтвом у країні почала впроваджуватися у середині 1990-х років. Наразі в Естонії працевлаштовано близько семи тисяч молодіжних працівників. Це і педагоги-організатори у школах, і керівники гуртків у позашкільній освіті, і активісти у молодіжних організаціях, і співробітники молодіжних центрів. Молодіжний працівник в Естонії – це офіційна професія з власними стандартами, прописаними у національній кваліфікаційній рамці.

Україна вже починає використовувати закордонний досвід втілення молодіжної політики, формуючи її основні складові на рівні об'єднаних територіальних громад. Важливим аспектом на поточний момент є посилення ролі самоврядування у школах, коледжах та університетах. Цей напрямок є актуальним для України, зважаючи на значну роль самоорганізації у виявленні потенційних лідерів, формуванні у них навичок управлінської роботи з колективом, становленні майбутньої еліти нації.

### *Висновки до розділу I*

Управління молодіжною політикою є складною, багатоаспектною системою, що охоплює процеси формування, реалізації, моніторингу та оцінки державної політики, спрямованої на соціальне становлення та розвиток молоді. Її сутність полягає у свідомій, цілеспрямованій взаємодії суб'єктів управління (державних органів, інститутів громадянського суспільства) з об'єктом (молодь) для створення оптимальних умов для самореалізації молодого покоління та його інтеграції у суспільство.

Було встановлено, що ефективність управління безпосередньо залежить від визнання молоді не лише об'єктом впливу, а й активним суб'єктом формування та реалізації політики, що вимагає впровадження механізмів партисипації (участі).

Інституційно-правове забезпечення управління молодіжною політикою в Україні базується на багаторівневій системі, що включає національний, регіональний та місцевий рівні. Центральну роль на національному рівні відіграє Міністерство молоді та спорту України, яке забезпечує формування та реалізацію державної політики, а також інші галузеві міністерства (МОН, Мінсоцполітики), що вимагає постійної міжвідомчої координації. Правовою основою є Закон України «Про основні засади молодіжної політики» (2021 р.), який вперше чітко закріпив мету, завдання та механізми реалізації політики.

Реалізація політики відбувається через стратегічні документи, як-от Національна стратегія для молоді до 2030 р. та державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 рр., які визначають ключові пріоритети (безпека, здоров'я, спроможність, інтегрованість) та конкретні завдання.

Наголошено на необхідності усунення наявних інституційних недоліків, зокрема бюрократизму та недостатньої прозорості, для підвищення довіри громадськості та ефективності впровадження ініціатив.

Аналіз закордонного досвіду (США, Німеччина, Швеція, Франція, Великобританія, Естонія) показав значну різноманітність у підходах до управління молодіжною політикою, які можна класифікувати за рівнем державного втручання та фінансування: Мінімальне втручання та орієнтація на приватний сектор і самоврядування (США). Помірне, збалансоване втручання з акцентом на соціальний вимір, працевлаштування та потужне законодавче забезпечення (Німеччина). Значне державне фінансування та роль сильної соціальної держави у забезпеченні рівних можливостей (Швеція). Французька модель вирізняється централізованим управлінням та розвитком студентського самоврядування на всіх рівнях. Британська модель є громадівсько-орієнтованою, де потреби молоді визначаються на локальному рівні через індивідуальні дослідження.

Для України найбільш релевантними для запозичення визнано принципи німецької моделі (потужне законодавство та помірне втручання, акцент на працевлаштуванні) та Французької/Естонської (розвиток студентського самоврядування, професіоналізація молодіжної роботи та активна роль місцевого самоврядування).

Управління молодіжною політикою в Україні потребує подальшого інституційного зміцнення та удосконалення правового поля з обов'язковим залученням принципів партисипації та стратегічним запозиченням елементів успішних зарубіжних моделей, зокрема у сфері децентралізації,

професіоналізації молодіжних працівників та активізації молодіжного підприємництва.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ НА ПРИКЛАДІ САРНЕНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ САРНЕНСЬКОГО РАЙОНУ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### 2.1. Оцінка інструментів реалізації молодіжної політики в Сарненській територіальній громаді Рівненського району Рівненської області

Наразі в молодіжному сегменті Сарненської територіальної громади наявні певні виклики, спричинені «об'єктивними та суб'єктивними чинниками, такими, як низький рівень соціально-економічного розвитку та обмеженість матеріальних ресурсів у державі, застарілі методи адміністративно-командного управління, нерозвиненість інститутів громадянського суспільства, низька політична та правова культура населення, низький рівень поінформованості молоді про державну політику в молодіжній сфері, слабка координація і взаємодія органів місцевого самоврядування» [31]. При цьому, увага практично не приділяється таким аспектам як: «формуванню та розвитку особистості на засадах духовності, загальнолюдських цінностей та культурної спадщини, толерантності, свідомого ставлення до власного здоров'я. Не реалізується в повній мірі освітній потенціал молоді через невідповідність між системою освіти і потребами ринку праці. У зв'язку з цим молодь потребує особливої уваги, опіки та підтримки з боку органів місцевого самоврядування. Політика у молодіжній сфері потребує вдосконалення шляхом приведення її у відповідність із потребами молоді та українського суспільства» [31].

Ключовим інструментом, що визначає зміст і механізми роботи з молоддю, є Програма підтримки молоді Сарненської міської територіальної громади на 2025–2030 роки. Головним виконавцем Програми та відповідальним за інформування про її хід виконання визначено Управління

культури, туризму, молоді та спорту Сарненської міської ради. Фінансове управління зобов'язане забезпечувати виконання заходів Програми в межах наявних фінансових ресурсів бюджету громади. Метою Програми є «створення умов для самореалізації та творчого розвитку кожної молодої людини, самореалізації інноваційного потенціалу молоді в усіх сферах суспільного життя громади, вихованні покоління людей, здатних ефективно працювати і навчатися протягом життя, зберігати й примножувати цінності народу України та громадянського суспільства, розвивати і зміцнювати суверенну, демократичну, правову державу як невід'ємну складову європейської та світової спільноти» [31].

Програма передбачає зосередження на таких пріоритетах:

1. «Формування громадянської позиції і національно-патріотичне виховання – здійснення заходів, спрямованих на відродження національно-патріотичного виховання, утвердження громадянської свідомості і активної життєвої позиції молоді» [31].

2. «Здоровий спосіб життя молоді – здійснення заходів, спрямованих на популяризацію та утвердження здорового і безпечного способу життя та культури здоров'я серед молоді» [31].

3. «Розвиток неформальної освіти – здійснення заходів, спрямованих на набуття молодими людьми знань, навичок та інших компетентностей поза системою освіти, зокрема шляхом їх участі у волонтерській діяльності та залучення до міжнародного співробітництва» [31].

4. «Зайнятість молоді – створення умов та здійснення заходів, спрямованих на працевлаштування молоді (забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості молоді)» [31].

5. «Партнерська підтримка молоді, що проживає на тимчасово окупованій території України, та внутрішньо переміщених осіб – здійснення заходів, спрямованих на соціальне становлення та підтримку молоді з числа внутрішньо переміщених осіб» [31].

6. «Підтримка молодіжних та дитячих громадських організацій, молодіжних центрів, просторів. Зміцнення соціальної згуртованості молоді в громаді, у тому числі, шляхом здійсненні обмінів досвідом молоді в межах України» [31].

Зважаючи на це в таблиці 2. проведена оцінка ефективності реалізації наічених пріоритетів, що свідчить про те, що молодіжна політика в Сарненській ТГ перебуває на етапі активної інституціоналізації.

Загальний обсяг фінансування у 28480 тис. грн на шість років закладає значну фінансову основу для реалізації політики рис. 2.1. Це демонструє готовність міської ради інвестувати у молодіжну сферу, незважаючи на потенційні бюджетні обмеження воєнного стану. Наявність чіткого контролю з боку Постійної комісії забезпечує прозорість та підзвітність витрачання цих коштів. Аналіз динаміки фінансування Програми демонструє планове нарощування інвестицій та відсутність різких коливань, що є ознакою фінансової стійкості.

Програма починається з відносно нижчого рівня фінансування у 2025 році (1690 тис. грн), але планово нарощує обсяги протягом наступних двох років, досягаючи піку у 2027 році (2190 тис. грн). Це свідчить про реалістичний підхід до планування: у перший рік (2025) йдеться про запуск та адаптацію (у тому числі в умовах воєнного часу), а з 2027 року, ймовірно, очікується стабілізація економічних процесів та можливість виділення максимальних ресурсів.

У 2027–2030 рр. фінансування стабілізується на максимальному рівні (2190 тис. грн щорічно) на весь період з 2027 по 2030 роки. Така фінансова сталість є критично важливою для довгострокових проєктів, особливо для розвитку Молодіжного центру та інституційної підтримки ГО, які вимагають передбачуваного річного бюджету.

Оцінка ефективності реалізації пріоритетних напрямків молодіжної політики  
Сарненської ТГ Рівненської області

Пріоритетний напрям	Фактична реалізація	Висновок про ефективність
Формування громадянської позиції та національно-патріотичне виховання	Запущено програму «Розвідники неба» (теорія та практика керування дронами), що є військово-патріотичним вихованням	Висока. Напрямок є пріоритетним, і його реалізація безпосередньо відповідає викликам часу, залучаючи молодь до військово-патріотичних навичок
Розвиток неформальної освіти та Партнерська підтримка ВПО	Проводяться тренінги з акторської майстерності, медіаграмотності, лідерських якостей, управління стресом. Команда Центру регулярно бере участь у тренінгах та форумах («Молодіжний працівник», «Форум молодіжної політики»)	Активна реалізація. Створено цілісну систему неформальної освіти, що є однією з очікуваних цілей Програми
Зайнятість та підприємництво	Напрацьовується Програма «Школа молодого підприємця» (зустрічі з підприємцями, тренінги з написання грантів, фінансова грамотність). Розвиток підприємницьких мислень – стратегічна ціль	Позитивний початок. Хоча повна програма ще в розробці, напрямок активно готується до впровадження, що відповідає меті Програми.
Сприяння ініціативі молоді та творчий розвиток	Діють програми «Творча лабораторія» (майстер-класи, воркшопи, де молодь сама є ведучими) · «Аніме-клуб «Квазар». Загалом проведено щонайменше 135 заходів	Висока ефективність. Центр активно сприяє самореалізації та розвитку творчого потенціалу, виконуючи одне з основних завдань Програми

\*Джерело: [14,15,31].

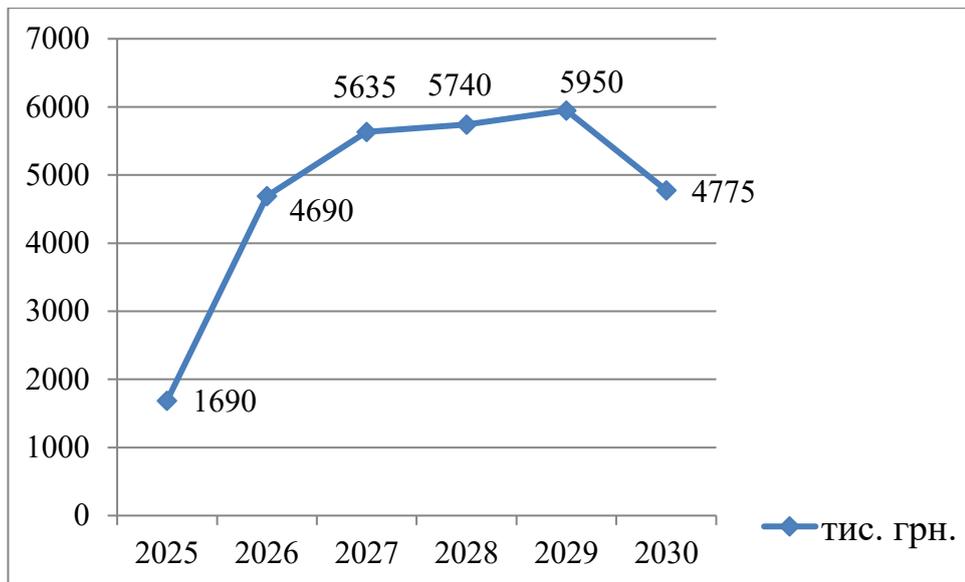


Рис. 2.1. Динаміка фінансування Програми підтримки молоді Сарненської міської територіальної громади

Протягом останніх чотирьох років (2027–2030) Програма планує витратити 70% від усього бюджету (8760 тис. грн), що підтверджує її інвестиційний характер та орієнтацію на період відновлення після завершення воєнних дій.

Абсолютний пріоритет фінансування належить напряму «Створення умов з метою працевлаштування молоді (забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості молоді)», оскільки на нього виділяється найбільша сума асигнувань – 3900 тис. грн., що становить 31.35%. Це є підтвердженням того, що працевлаштування та самозайнятість молоді в громаді є найбільш значущим стратегічним рішенням і свідчить, що керівництво громади розглядає економічну незалежність молоді як головний фактор протидії міграції та забезпечення стійкості громади. Інвестиції у цей напрям мають прямий позитивний вплив на місцевий бюджет через збільшення кількості платників податків (табл. 2.2).

Структура фінансування Програми підтримки молоді  
Сарненської міської територіальної громади

№	Пріоритетний напрям	Загальний обсяг фінансування (тис. грн)	% від загального фінансування
1	Формування громадянської позиції, національно-патріотичне виховання, самовдосконалення та інтелектуальний розвиток молоді	2960	23.79%
2	Популяризація та утвердження здорового і безпечного способу життя та культури здоров'я серед молоді	740	5.95%
3	Набуття молодими людьми знань, навичок та інших компетентностей поза системою освіти (розвиток неформальної освіти)	740	5.95%
4	Створення умов з метою працевлаштування молоді (забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості молоді)	3900	31.35%
5	Забезпечення партнерської підтримки молоді, що проживає на тимчасово окупованій території України, та внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	740	5.95%
6	Надання фінансової підтримки молодіжним та дитячим громадським організаціям (ГО)	3360	27.01%

\*Джерело: складено на основі [31].

Інституційний та ідеологічний баланс (напрями 4 та 1) мають доволі значне фінансування, а саме підтримка ГО становить 27.01%, а патріотичне виховання – 23.79%, що свідчить про дуальну стратегію. Високий ресурс для ГО підтверджує ставку на розвиток громадянського суспільства та делегування частини повноважень недержавному сектору. Масштабні вкладення у патріотизм відображають критичні вимоги воєнного часу та фокус на формуванні національної ідентичності як основи суспільної єдності.

Незначну фінансову підтримку отримав напрям Соціальної адаптації (напряму 5) лише 5.95% або 740 тис. грн., що є найменшим показником. В умовах, коли Сарненська МТГ є транзитним/інтеграційним хабом, такий низький обсяг фінансування є високим ризиком. Це вказує на те, що управління покладає основну надію на зовнішні грантові кошти для вирішення цієї гострої соціальної проблеми.

Фінансове забезпечення напрямів здоровий спосіб життя та неформальна освіта становить згідно Програми по 5.95%, що є мінімально необхідним. Це дозволить підтримувати базову активність (тренінги, семінари), але не передбачає масштабних інвестицій у модернізацію інфраструктури чи масові програми ментального здоров'я.

## 2.2. Характеристика інституційного забезпечення управління розвитку молодіжної політики в Сарненській громаді

Реалізація молодіжної політики в громадах сьогодні перетворилася з бажаної ініціативи на стратегічний імператив. Вона є невіддільною складовою забезпечення обороноздатності, соціальної згуртованості та відновлення економічного потенціалу України.

Молоде населення віком до 35 років в Сарненській територіальній громаді становить 30 % населення громади, тобто майже третину мешканців. Це вказує на значний потенціал молодіжної політики, навіть попри загальну тенденцію до старіння. У 2023 році зафіксовано зростання народжуваності (1607 новонароджених, на 271 більше, ніж у 2022 році), а також прибуття близько 2000 осіб з інших регіонів та інтеграція частини ВПО. Це потенційно посилює частку молоді в структурі населення.

Впродовж останніх 5 років до різних молодіжних заходів було задіяно майже 10 тис. молодих осіб (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

### Загальна кількість молодих людей, охоплених заходами

Рік	Охоплення молоді	Основні джерела
2021	~1 000 молодих осіб*	заходи міської ради, спорт, культура
2022	~1 300 молодих осіб*	патріотичні, соціальні та культурні програми

Рік	Охоплення молоді	Основні джерела
2023	1 500+ осіб	запуск «Вайб», програми з міжнародною підтримкою
2024	>2 000 осіб	молодіжні центри як інфраструктурна база
2025 (січень–жовтень)	>2 500 осіб	VR-терапія, табори, міжнародні партнерства, коаліційні проєкти

Джерело: складено на основі [14,15,39].

Так, у 2023 році Сарненській міській територіальній громаді Управління культури, туризму, молоді та спорту Сарненської міської ради, яке є головним суб'єктом реалізації державної молодіжної політики в громаді, було організовано понад 70 заходів освітньо-виховного, культурно-мистецького, інформаційно-просвітницького спрямування із широким залученням молоді. Серед них: «заходи до Дня молоді, до державних свят, визначних і пам'ятних дат для громади (Дні сіл та День міста) та України в цілому, молодіжний фестиваль «Моя погорина» у с. Городець, VI трофі рейд Кубку Українського Бездоріжжя, конкурс малюнків «Місто у серці моєму», конкурс фотографій «Миттєвості щастя»» [14,15,39].

З нагоди Дня молоді у м. Сарни відбувся фестиваль вуличної музики із залученням талановитої молоді та представників творчої студії «UNO».

Працівники КЗ «Палац культури» провели благодійне театральне дійство «У пошуках Святого Миколая» з метою зборів коштів для дитини хворої на СМА Олексія Савостяника. З нагоди новорічних свят відбулися заходи за участі дітей пільгових категорій у КЗ «Будинок культури «Сузір'я»» та КЗ «Палац культури». Усі діти, що проживають на території Сарненської ТГ та мають статус дитини з особливими потребами, дитини, батьки якої мають статус УБД, діти-сироти та діти, позбавленні батьківського піклування, діти з сімей, що опинились у складних життєвих обставинах, отримали солодощі.

На території Сарненської громади у 2024 р. проведено більше 20 освітньо-виховних, культурно-мистецьких, інформаційно-просвітницьких

заходів із широким залученням молоді, спрямованих на розвиток почуття особистої та національної гідності. Цьогоріч стали актуальними благодійні аукціони, ярмарки, акції на підтримку Збройних Сил України. Значна увага приділялась розвитку неформальної освіти, а саме: проведення семінарів, діалогів, тренінгів тощо.

Упродовж 2024 року значна увага приділялась залученню молоді до волонтерської та благодійної роботи, у тому числі за місцем навчання/роботи. А саме: плели маскувальні сітки, організовували збори коштів на підтримку ЗСУ при організації культурно-масових молодіжних заходів до Міжнародного дня молоді, культурно-мистецьких заходів «Молодіжний Mood» та «Моя Погорина», проведення майстер-класів по в'язанню тканинних килимків для учнів, віком 14-15 років місцевих ліцеїв, які після виготовлення були долучені до чергового гуманітарного вантажу на Схід. Молодь громади постійно долучається до плетення основ для «кікімор» на базі бібліотечних закладів.

Також для молоді громади було організовано участь в Акселераційній Молодіжній академії, що відбулась на базі комунального закладу «Будинок культури «Сузір'я» Сарненської міської ради. Захід відбувся у форматі молодіжних кав'ярень, де учасники дізналися про специфіку побудови ефективної команди, реалізацію власної ініціативи та особливості її презентації; вчилися розробляти молодіжні проекти, та обговорили важливі питання молодіжної політики та громадського активізму.

У грудні 2024-го представники Сарненської громади, віком 15-20 років, взяли участь у регіональному молодіжному форумі «Rivne Youth Summit – Міст змін!», ініційованого Рівненською молодіжною радою.

У грудні минулого року, за підтримки партнерів УВКБ ООН та БФ «Рокада», відкрито «молодіжний простір» на базі комунального закладу «Центр дитячої та юнацької творчості» Сарненської міської ради. Для молоді міста започатковано серію тематичних «ЛІКзустрічей» з місцевими лікарями: дерматологом, косметологом, сімейними лікарями[39].

До Дня захисників та захисниць України працівники публічних бібліотек, зокрема у селах Любиковичі, Тутовичі провели зустрічі молоді із військовослужбовцями. З метою започаткування відповідних пам'ятних заходів міською радою підтримана ініціатива місцевого молодого військовослужбовця та започатковано турнір з футзалу в пам'ять про молодих Героїв, які загинули в боротьбі за волю України.

Заходи молодіжної політики, проведені за останні 3 роки:

1. Освітні та тренінгові заходи:

- Школа молодіжних рад у межах проєкту «Активна молодь – сильна громада» (USAID/ГОВЕРЛА): тренінги з ефективних методів комунікації у громаді, розвиток навичок участі молоді в управлінні та реалізації місцевих ініціатив.
- Тренінг «Людина і довкілля: права, обов'язки, відповідальність» у молодіжному просторі «Вайб» (ГО «ПроВід»): робота з екологічною свідомістю, правами людини, відповідальністю молоді за довкілля.

2. Практичні та волонтерські ініціативи

- Захід «Тренінг + Толока-Пікнік: разом для змін»: поєднання навчального компоненту та екологічної толоки з залученням молоді до благоустрою міста, завершено дружнім пікніком.
- Інші толоки, волонтерські активності, участь молоді у підтримці ВПО та ветеранів (як частина ширших громадських ініціатив).

3. Системний розвиток молодіжної політики:

- Презентація та запуск проєкту «ІМПУЛЬС» у Сарненській громаді (АМПУ, Ініціатива «Молодіжний працівник», USAID/HOVERLA): дослідження молодіжних потреб, базовий та спеціалізовані тренінги, менторська підтримка громади, адвокація молодіжної роботи.
- Відкриття та початок повноцінної діяльності Сарненського молодіжного центру та функціонування молодіжного простору «Вайб» як ключових платформ для реалізації молодіжної політики.

Для сприяння всебічному розвитку молоді Сарненської громади, формування її громадянської ідентичності, підтримки молодіжних ініціатив та створення умов для самореалізації та професійного зростання молоді в 2024 році був створений Сарненський молодіжний центр.

Ефективність діяльності Молодіжного центру оцінюється за кількісними та якісними показниками, що інтегровані в місцеву цільову програму підтримки молоді (табл. 2.4). Центр є учасником обласної коаліції Національного українського молодіжного об'єднання, частиною всеукраїнської Асоціації молодіжних центрів України. Центр став учасником проєкту «МолодьTuT» програми «Мріємо та діємо» від IREX та USAID.

Центром реалізовано ряд проєктів в сфері молодіжної політики, серед яких (табл. 2.5):

- Програма «Розвідники неба»: організована спільно зі Зведеним стрілецьким полком поліції «Хижак-3» з метою національно-патріотичного, військово-патріотичного виховання, а також сприяння самореалізації молоді. З 18 по 19 липня 2025 р., було проведено 8 занять тривалістю по 3 години кожне. На перших двох заняттях учасники отримали теоретичні знання щодо будови дронів, їх різновидів, способів використання, типів батарей та ремонту. Під час другої частини другого заняття відбулося ознайомлення з функціонуванням симулятора «LiftOFF».

Таблиця 2.4

Показники діяльності Сарненського молодіжного центру

Показник	Роки	
	2024	2025
Частка молоді, поінформованої про діяльність Центру (через соцмережі, медіа), %	70%	85%
Кількість реалізованих грантових/донорських проєктів, шт.	2	3

Кількість підтриманих та реалізованих ініціатив Молодіжної ради та ГО, шт.	8	10
Кількість проведених освітніх заходів (тренінги, воркшопи, курси), шт.	45	50
Кількість осіб, які отримали консультацію (психологічну, юридичну, грантову), осіб	180	220
Кількість працівників Центру, які пройшли сертифікацію як молодіжні працівники, осіб	2	3
Обсяг залученого позабюджетного фінансування (грантова підтримка), тис. грн.	150	250
Кількість зареєстрованих волонтерів, які беруть участь у заходах громади, осіб	100	120

Джерело: складено на основі [14.15.39].

Наступні заняття були присвячені практичним навичкам керування дронами на симуляторі, де основним завданням було точне і повільне пілотування. Подальші заняття мали змішаний формат: частина учасників працювала на симуляторах, тоді як інша частина набувала навичок керування справжніми дронами «LittleWhoop».

Таблиця 2.5

## Проекти, реалізовані Сарненським молодіжним центром у 2024-2025 рр.

Назва	Опис	Ключові результати
«Розвідники неба»	8 занять (по 3 години). Теорія про будову дронів, симулятор «LiftOFF» , практика керування дронами «LittleWhoop»	Курс успішно завершили 7 із 10 учасників
«Творча лабораторія»	Платформа для проведення майстер-класів, лекцій, воркшопів (наприклад, бісероплетіння, малювання, гра на електрогітарі, свічки з вошини)	Взяли участь 5 молодих майстрів, заходи відвідали 70 осіб
«Літнє волонтерство в СМЦ»	Планування та організація заходів, допомога фахівцям центру, ведення сторінки у Tik Tok. Завершилася благодійним ярмарком	Волонтери працювали командами по 2-3 особи протягом 2 тижнів
Аніме-клуб «Квазар»	Клуб за інтересами. Перегляд та обговорення аніме, дискусії, лекції, майстер-класи з японської культури, тематичні заходи (квести, косплей)	Працює двічі на місяць по суботах
«Школа молодого підприємця»	Двомісячний курс. Зустрічі з підприємцями, тренінги з написання грантів, лідерських навичок, фінансової грамотності, практичні симуляційні заняття	-
«Підготовка до НМТ з англійської мови»	Безкоштовні 4-місячні курси. Повторення граматики/лексики, тренування типових завдань, пробний тест	Заняття в невеликих групах (12-15 осіб)
«МамаХаб»	Інтегрований простір, де мами отримують психологічну підтримку та знання, а діти - розвиваючі заняття	-
«Квартирник»	Постійно діючий мистецький проєкт	-
Книжковий клуб «Перегортай»	Зустрічі не частіше двох разів на місяць	-

Джерело: складено на основі [15].

- Програма «Творча лабораторія»: постійно діюча і спрямована на залучення молоді до проведення власних освітніх та творчих заходів, таких

як майстер-класи, лекції та воркшопи. Протягом роботи програми було проведено низку майстер-класів: 11 травня: Анна Симончук провела заняття з виготовлення традиційних українських прикрас із бісеру; 31 травня: художниця Ангеліна Карнаухова провела майстер-клас із малювання олівцем; 3 липня: Роман Ящук навчив відвідувачів грати на електрогітарі; 15 липня: Вероніка Зміяк провела майстер-клас зі створення свічок із вошини; 20 та 22 серпня: Маргарита Карнаухова навчала ліпити та розмальовувати прикраси із самозастигаючої глини. Програма сприяє самореалізації молодих людей, розвитку їхніх лідерських якостей та обміну знаннями й навичками серед однолітків, допомагаючи формувати сталу платформу для молодіжних ініціатив. У програмі вже взяло участь 5 молодих майстрів, а заходи відвідали 70 осіб.

- Програма «Літнє волонтерство в СМЦ»: постійно діюча програма під час літніх канікул, метою якої є соціалізація та самореалізація молоді, її особистий розвиток, реалізація лідерських навичок через планування та організацію різних заходів, укладання відповідної документації, допомогу фахівцям центру. Перша зустріч учасників програми була присвячена командотворенню, визначенню основних цілей та напрямів роботи. Тоді волонтери поділилися на команди по 2-3 і вже 25 червня перша група приступила до роботи. Волонтерила кожна команда 2 тижні, з середи по неділю з 16:00 до 20:00. Основними обов'язками в перші дні було планування своєї роботи, вхідна документація та допомога провідним фахівцям. Протягом цих двох тижнів учасники програми були активно залучені до організації заходів (особливо активно в період підготовки до Дня молоді), були відповідальні за ведення сторінки у Tik Tok. Завершення програми відбулося 31 серпня 2025 р. організацією благодійного ярмарку у центрі міста. Цьому передувало детальне планування звітнього заходу та розподілення ролей. Кожен волонтер був відповідальним за певну локацію. За час діяльності програми центр організував для учасників також дозвіллієві та заохочувальні заходи, як-от: ретрит, екскурсія

адміністративними та культурними закладами міста, нагородження дипломами.

- Аніме-клуб «Квазар»: був створений 17 червня 2025 року як клуб за інтересами при комунальному закладі «Сарненський молодіжний центр» Сарненської міської ради. Його мета - задовольняти інтереси молоді в сфері аніме, манги та японської культури, сприяти їхній соціалізації, самореалізації та інтелектуальному розвитку. Клуб працює двічі на місяць по суботах, починаючи з 15:00. Керівником клубу на громадських засадах призначена Теремок Олександра Павлівна. Учасники клубу переглядають та обговорюють аніме, проводять дискусії, лекції та майстер-класи з японської культури. Також організовуються творчі конкурси, тематичні заходи, такі як квести, вікторини, пікніки, і навіть "бюджетний косплей". Діяльність клубу спрямована на розвиток творчого потенціалу, критичного мислення та комунікаційних навичок молоді.

При Сарненській міській раді утворена та функціонує Молодіжна рада як консультативно-дорадчий орган, яка упродовж 2023 року була активно задіяна у волонтерській діяльності за місцем навчання/роботи, плели маскувальні сітки, організовували збори коштів на підтримку ЗСУ, займалися благодійною діяльністю.

Молодіжна рада у 2023 р. організувала проведення форуму «Активна молодь – запорука розвитку громади», у якому взяли участь більш ніж 30 молодих жителів громади. За ініціативи молоді громади та за підтримки Сарненської міської ради організували благодійну акцію. Мешканці та гості міста мали можливість придбати випічку та солодощі, вироби хенд-мейду та взяти участь у різноманітних майстер-класах. За результатами акції були закуплені 50 бандажів, 100 кровоспасів (гемостатичний засіб) та частину коштів передали Волонтерському центру «Сарни» для закупівлі основ під маскувальні сітки.

У вересні 2023 р. відбулась реалізація ініціативи «Діалоги перемоги» ГО «Молодіжна Платформа» за сприяння ПРООН в Україні, підтримки

Міністерства молоді та спорту України та за фінансової підтримки Європейського Союзу й МЗС Данії. Активну участь у заході взяли не лише члени Молодіжної ради, а й молоді підприємці, учнівська та студентська молодь, представники різних професій. Спілкувалися на теми: участь молоді у повоєнній відбудові країни; участь молодіжних рад у захисті та збереженні молодіжної політики та інфраструктури; посилення впливу молодіжних рад як інструменту прийняття рішень в інтересах молоді.

Цікавим досвідом стало втілення проєкту «Зміни сьогодення». Під час його реалізації впродовж жовтня налагоджена співпраця Молодіжної ради з закладами культури, що сприяло в подальшому організації трьох конкретних заходів. Так, у рамках першого заходу Етнодвір «Паляниця», що відбувся 29 жовтня, молодь громади, включаючи внутрішньо переміщених осіб, відвідала майстер-класи з ткацтва, гончарства та приготування страв, що складають основу місцевої гастроспадщини. У рамках проєкту 2 та 4 листопада відбулися тренінги «Участь молоді», «Стереотипи та боротьба з ними». Загалом участь у них взяли 34 особи молодіжного віку. Завершальний захід проєкту «Зміни сьогодення», а саме «Молодіжна здибанка» відбувся 13 листопада. Участь у заході взяли місцеві гурти, а також діяла локація «Вільний мікрофон». Загалом кількість учасників становила 40 осіб.

Упродовж року Молодіжна рада реалізувала 6 заходів та стала учасником практично всіх культурних дійств, що відбувались на території громади [39].

Важливим аспектом молодіжної політики є діяльність молодіжних громадських організацій в громаді (nf,k/ 2/6).

Характеристика молодіжних та молодіжно-орієнтованих ГО  
в Сарненській територіальній громаді

ГО	Цільові групи	Основні напрями
СМАРТ	Шкільна та студентська молодь	Лідерство, розвиток soft skills, участь у заходах Молодіжного центру
Паросток	Діти та молодь	Екологічне виховання, природоохоронні акції
АРТ-МЛИН	Молодь, креативний сектор	Мистецькі події, молодіжні фестивалі, творчі майстерні
АРТ-КУЛ	Молодіжні творчі колективи	Культурні проекти, розвиток творчого потенціалу
Сила мрій	Молодь, ВПО, сім'ї	Психосоціальна підтримка, цифрове здоров'я, робота у Молодіжному центрі
Стежина додому	ВПО, молодь	Психосоціальна реабілітація, здоров'я, культура, проекти з ПРООН
Історія в руках	Молодь, студенти	Публічна історія, культурна спадщина, медіаграмотність
ПроВід	Молодь, активні мешканці	Публічні консультації, посилення участі молоді у прийнятті рішень
Коаліція ГО (10+)	Широка участь молоді	Спільні соціальні, культурні та освітні ініціативи

Джерело: складено на основі [39].

Громадські організації є ключовими партнерами Сарненського молодіжного центру у реалізації програм. ГО «Сила мрій» є майданчиком для залучення грантової допомоги. ГО «Стежина додому» уклала меморандум про співпрацю з Сарненським молодіжним центром. Результатом є створення Сарненської коаліції громадських організацій та активістів та реалізація проекту «Стежина здоров'я».

Таким чином, ГО в Сарненській громаді є рушійною силою для реалізації неформальної освіти, соціальної активності та національно-патріотичного виховання молоді, активно доповнюючи діяльність комунальних закладів.

### 2.3. Проблеми та недоліки управління молодіжною політикою в територіальних громадах

Молоде покоління як в Україні, так і в інших державах, зіштовхується з широким спектром соціальних, економічних та психологічних труднощів, що впливають не лише на самих молодих людей, а й на розвиток суспільства в цілому. Тому залучення молоді до формування й упровадження державної молодіжної політики має особливо вагоме значення.

У нашій країні вже накопичено чимало позитивних практик щодо реагування на першочергові запити молоді. Проте паралельно з цим зберігається низка суттєвих викликів, пов'язаних із забезпеченням умов для самоствердження та розкриття потенціалу молодого покоління. Як зазначалося раніше, ці проблеми значно посилюються після переходу війни в активну фазу з 24 лютого 2022 року.

Соціальна група «молодь» не є однорідною: відмінності за віком, статтю, місцем проживання та соціальним становищем визначають спектр інтересів, потреб і бар'єрів, з якими вона стикається. Станом на 01 січня 2020 року в Україні проживало приблизно 10,6 млн осіб віком від 14 до 35 років; третина мешкала в обласних центрах, ще третина – у невеликих містах, решта – у сільській місцевості. Понад половина молодих людей проживала разом із батьками [11].

Розподіл молоді за віковими групами демонструє істотну різницю у світогляді, життєвих пріоритетах та характерних загрозах. Національна молодіжна стратегія до 2030 року визначає, що найбільш активною та мотивованою є молодь 14–18 років [1.3]. Це цілком закономірно, адже саме в підлітковому віці відбувається формування професійних інтересів, перші спроби взаємодії з органами влади та суспільними структурами [1.3]. У цей період молоді люди прагнуть самоствердитися, часто радикально відкидаючи традиційні норми, тяжіючи до субкультур і проявів протестної поведінки.

Особи віком 18–24 років зазвичай уже володіють певними матеріальними ресурсами, навичками, лідерським потенціалом. Здебільшого це етап здобуття освіти, активного пошуку можливостей самореалізації, розширення соціальних контактів за межі родинного кола, вибору першого постійного місця працевлаштування, спроб підприємницької діяльності. Це також період підвищеної ризикованості та вразливості, коли молодь стикається з першими значущими невдачами й набуває досвіду адаптивної поведінки [1.3].

Вікова група 24–29 років характеризується етапом створення сім'ї, народженням першої дитини, інтеграцією в ринок праці й переходом до більш стабільної життєвої траєкторії. Разом із тим, для цієї групи зберігається висока ймовірність ризикової поведінки [1.3].

Після 29 років молоді люди остаточно входять у доросле життя, беруть на себе значний обсяг соціальних і професійних зобов'язань, чітко визначають власні інтереси та пріоритети [1.3].

Для визначення ефективності реалізації молодіжної політики в Сарненській територіальній громаді було проведено опитування, до якого долучилися 120 молодих осіб, зокрема: 41,2% у віці 14-25 р.; 29,7% у віці 26-34 р., інші – частково особи, які молодші 14 років або старші 34 років. Відповіді останньої категорії теж опрацьовувалися, адже одні скоро перейдуть в категорію 14-25 р., а інші – надали свої відповіді з врахуванням власного досвіду. Більшість респондентів, а саме майже 81% це жінки.

Респонденти розподілилися нерівномірно за критерієм зайнятості: майже 47% опитаних – працівники підприємств/установ, трохи більше 28% – студенти, понад 13% – особи, що є безробітними або ж державними службовцями чи посадовими особами органів місцевого самоврядування, учні шкіл, коледжів, військові, депутати і т.д.

Серед респондентів даного опитування не було осіб «економічно активного віку, які є за певних причин усунутими відекономічного та / або освітнього процесу (наприклад, люди з інвалідністю, які є на державному

соціальному забезпеченні, або особи, що знаходяться в місцях чи на територіях несвободи тощо). Ураховуючи, що опитування поширювалось через соціальні мережі, відсутність цих категорій в числі респондентів свідчить про їх примусову вилученість із загального інформаційного простору чи, навіть, суспільного життя в цілому» [5.6.12].

Для визначення рівня залучення молодого покоління до процесів ухвалення рішень у сфері молодіжної політики на локальному рівні за критерієм «готовність брати участь», респондентам було запропоновано запитання такого змісту: «У який спосіб Ви могли б або бажали б долучитися до впровадження молодіжної політики у вашій громаді чи населеному пункті?». Під час анкетування молоді люди мали можливість відмітити кілька відповідних варіантів із запропонованого переліку(рис 2.2).

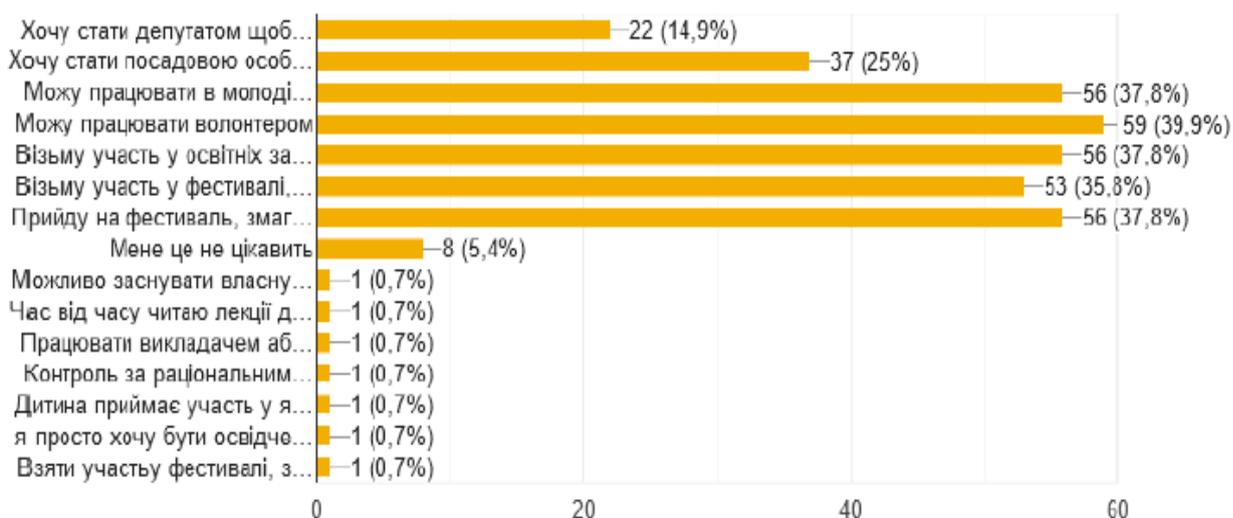


Рис. 2.2. Як Ви могли / хотіли б долучитись до реалізації молодіжної політики у територіальній громаді?

Результати опитування, проведеного серед молодих людей, які вже проявляють вищий рівень соціальної активності порівняно з середніми показниками по громаді, засвідчили таке: помітна частина респондентів висловила готовність долучитися до роботи молодіжного центру – про це заявили 37,7% опитаних. Майже така сама частка молоді (39,9%) зазначила, що вони готові займатися волонтерством, тобто приділяти власний час

виконанню важливої і суспільно значущої діяльності без матеріальної винагороди. Водночас не менш показовим є інтерес до освітніх ініціатив: участь у тренінгах, семінарах та інших формах навчання підтримали 39,9% учасників опитування.

Помітною є й зацікавленість молоді заходами культурного та спортивного характеру. Активну участь у фестивалях, змаганнях чи ярмаркових подіях готові брати 35,8% респондентів, тоді як ще 37,8% погодилися б долучатися до таких заходів у ролі глядачів. Однак повну відсутність інтересу до будь-яких форм громадської взаємодії задекларували 5,4% опитаних, обравши відповідь «Мене це не цікавить».

Найменше охочих виявилось серед тих, кого потенційно могла б привабити професійна участь у формуванні та впровадженні молодіжної політики. Намір працювати в органах місцевого самоврядування у відповідній сфері висловили лише 25% молодих людей, а бажання стати депутатом для представлення інтересів молоді – 22%. Це свідчить про існування глибших системних проблем, пов'язаних із формуванням дієвих молодіжних інституцій та загальним рівнем довіри до публічної влади. Переважна частина молоді демонструє скепсис щодо діяльності органів місцевого самоврядування, що значною мірою пояснюється непрозорістю управлінських процесів і корупційними практиками, через які молоді люди не поспішають розглядати державну службу як можливість професійного розвитку.

Крім того, відповіді респондентів щодо обізнаності про роботу місцевих органів влади та громадських структур, що реалізують молодіжну політику, засвідчують нерівномірний рівень поінформованості серед молоді, що також впливає на її залученість.

Який орган, заклад, установа реалізують/ мають реалізовувати  
молодіжну політику у громаді?

Інститут	На питання «Який орган, заклад, установа тощо реалізують молодіжну політику у громаді?», дали відповіді, у т.ч.:		На питання «Який орган чи установа має опікуватись молодіжною політикою?» дали відповіді, у т.ч.:	
	осіб	частка тих, хто обрав цю відповідь, від усіх опитаних, %	осіб	частка тих, хто обрав цю відповідь, від усіх опитаних, %
Місцева рада (Відділ)	94	63,5	116	78,4
Молодіжний центр	72	48,6	90	60,9
Заклад вищої освіти	1	0,7	55	37,2
Середня школа	21	14,2	55	37,5
Все суспільство			92	62,2
Громадські організації	41	27,7	1	0,7
Батьки, родина	-	-	52	35,1
Молоді громадяни мають самостійно опікуватись особистими питаннями	-	-	28	18,9
Держава	5	3,4	1	0,7
Не можу відповісти	30	20,3	-	-
Інше	5	3,4	-	-

Дослідження рівня залучення молоді до структур громадянського суспільства та інших організованих форм суспільної активності засвідчило низьку інтенсивність їх участі у діяльності відповідних організацій, а також обмежене розуміння молодими людьми самого поняття «громадянське суспільство». Коли респондентам запропонували перелічити молодіжні об'єднання, ініціативи чи програми, у яких вони брали участь протягом 2022–2023 років, серед поданих варіантів лише частина відповідей стосувалася структур, що можуть бути віднесені до інститутів громадянського суспільства (рис. 2.3).



Рис. 2.3. В яких молодіжних громадських організаціях, проєктах чи програмах Ви брали участь у 2022-2024 рр.?

Для виявлення мобільності молодих осіб, їм було запропоновано надати відповідь на питання: «Чи пов'язуєте Ви своє майбутнє із Україною, чи розглядаєте можливості переїзду?». Результати представлені на рис. 2.4.

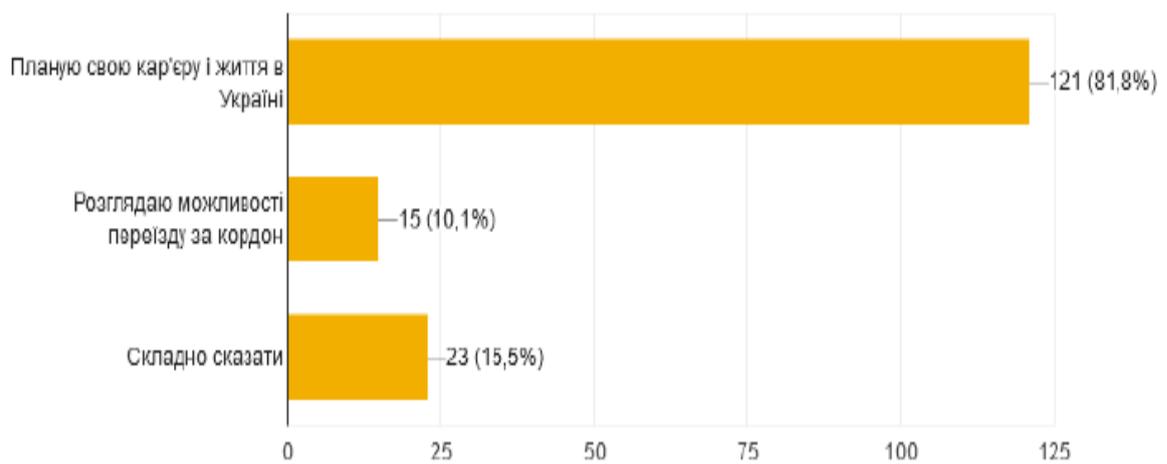


Рис. 2.4. Чи пов'язуєте Ви своє майбутнє із Україною, чи розглядаєте можливості переїзду?

Як уже підкреслювалося, після подій 24 лютого 2022 року саме розуміння поняття «мобільність» в Україні зазнало істотної трансформації. Попри це, переважна частина опитаних молодих людей (81,8%) заявила про намір залишатися в країні. Окремі респонденти повідомили про участь у міжнародних освітніх обмінах, конференціях та стажувальних програмах (1 відповідь), у проєктах Erasmus+ (3 відповіді), а також у ініціативах, реалізованих USAID та British Council (1 відповідь). Хоча більшість молоді планує будувати професійну траєкторію та особисте життя в Україні (82,2%), певна частка опитаних – 10,3% – усе ж розглядає можливість еміграції, що додається до тих, хто вже виїхав за межі держави.

Аналіз відповідей на запитання «Чи долучаєтесь Ви до будь-яких форм самоорганізації населення або іншим способом берете участь у реалізації молодіжної політики?» (рис. 2.5) продемонстрував, що половина учасників дослідження позитивно оцінює власну активність у цій сфері.

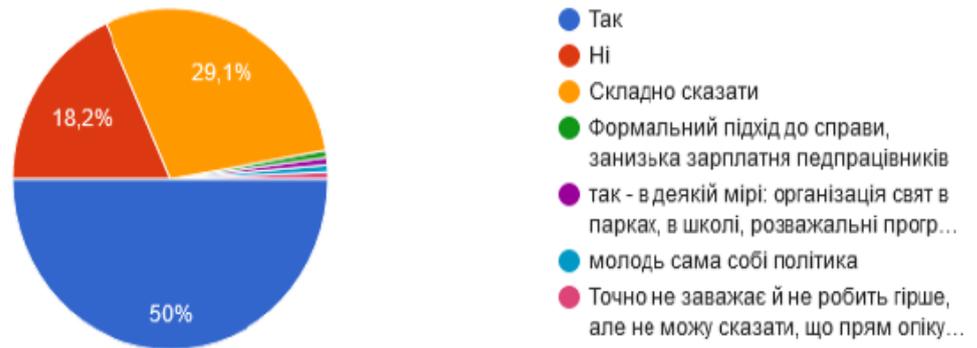


Рис. 2.5. Чи берете Ви участь в будь-яких формах самоорганізації населення чи якимось іншим чином залучаетесь до реалізації молодіжної політики?

Це свідчить про доволі високий рівень громадянської ініціативності серед представників молодіжної вибірки. Водночас окремі відповіді вказують на брак залученості, недостатню інформованість та обмежений рівень участі молоді у впровадженні державної молодіжної політики.

Під час опитування респонденти також окреслили коло найгостріших проблем, з якими, на їхню думку, стикається молодь у громаді. Ці дані відображено на рисунку 2.6.

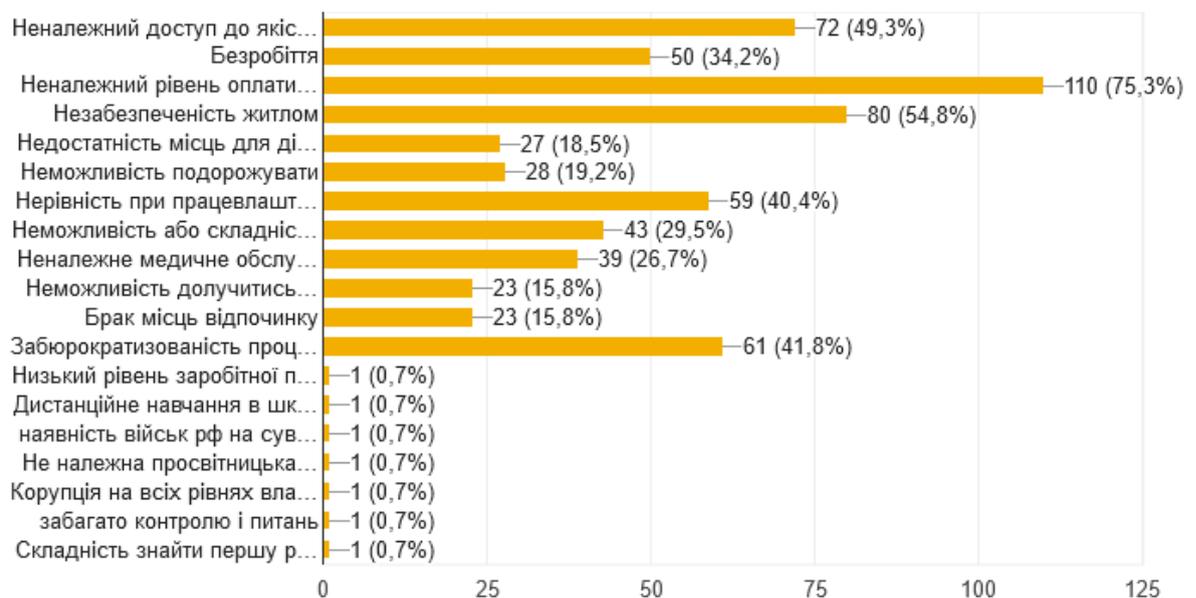


Рис. 2.6. Ключові проблеми молоді

Результати рейтингового опитування засвідчили, що до трійки найнагальніших викликів, які відзначає молодь, увійшли: низький рівень заробітної плати (75,3%), складність із забезпеченням житлом (54,8%) та обмежений доступ до якісної освіти (49,3%). Додатково вагомими проблемами респонденти назвали надмірну бюрократичність у процедурі отримання публічних послуг (41,8%), нерівні умови при прийомі на роботу (40,4%) та поширеність безробіття (34,2%).

Узагальнюючи ці дані, можна дійти висновку, що більшість окреслених труднощів так чи інакше пов'язані з функціонуванням ринку праці. З одного боку, вони зумовлені недостатністю професійних компетентностей серед молоді, що проявляється у розриві між змістом освіти та реальними запитами роботодавців. З іншого боку, ситуація ускладнюється обмеженою пропозицією робочих місць, що є спадком радянської моделі оплати праці, яка знецінювала інтелектуальну діяльність та культивувала перевагу «робітничого класу». Важливим чинником виступає також фізичне скорочення підприємств через воєнні дії та економічні потрясіння.

При формуванні молодіжної політики державним інституціям та органам місцевого самоврядування необхідно враховувати, що молодь виступає ключовим кадровим потенціалом як для територіальних громад, так і для держави загалом. Через 5–10 років саме ця група стане фундаментом національного ринку праці, а набуті до того часу навички та професійний досвід формуватимуть основу сталого соціального, економічного та екологічного розвитку. Проте сучасна геополітична ситуація, включно з російсько-українською війною, суттєво звужує перспективи молодіжної зайнятості як у межах держави, так і за кордоном.

Нерідко молоді люди стикаються з тривалими періодами безробіття ще на етапі первинного виходу на ринок праці. Саме тому одним із ключових завдань органів місцевого самоврядування є створення сприятливих стартових умов для працевлаштування молоді та підвищення її конкурентоспроможності.

Юнацтво створює унікальний діапазон трудового сектора, котрий суттєво відрізняється від його інших елементів, особливо під час епідемії, фінансової нестабільності чи бойових дій, коли сфера зайнятості теж переживає лихоліття.

З одного боку, молоді особам недостатньо фахової кваліфікації та практичного досвіду, щоб бути успішними суперниками у сфері працевлаштування. Але з іншого боку, юний період життя відзначається професійною «пластичністю», відкритістю до метаморфоз, сприяє рухливості й схильності до виявлення вакансій на інших об'єктах господарювання, землях, у зарубіжних державах.

Узагальнюючи вищезазначене, наведемо деякі з найбільш розповсюджених труднощів молоді, які ми встановили на основі спостереження у процесі практичної діяльності з молоддю та дослідження історичних тенденцій. Перелік труднощів дещо ширший, ніж результати проведеного анкетування, через слабе залучення молодих осіб, які взяли участь в опитуванні:

- Ризик та вимушеність до переселення: Хоча рухливість молоді виступає їхньою визначальною перевагою та ключовою ознакою, сьогоденне українське молоде покоління змушене змінювати місце проживання під впливом глобальних загроз (світові економічні спади, епідемічні явища, зокрема пандемія COVID-1, російсько-український збройний конфлікт).

– Недостатня завантаженість працею або неналежне винагородження: Молоді особи нерідко стикаються з труднощами у віднайденні працевлаштування чи отриманні стабільного зиску. Високий показник безробіття серед юнацтва чинить негативний вплив на господарство та громадську стійкість територіальної спільноти й держави загалом. Особливо в умовах бойових дій, коли через загрозу безпеці припиняють діяльність підприємства, люди виїжджають за межі країни чи до інших областей України, ринок зайнятості зазнає суттєвих метаморфоз.

– Недоступне або низькоякісне навчання: Брак досяжної та високоякісної освіти є серйозною перешкодою для багатьох молодих громадян. Висока ціна отримання знань, недостатня кількість освітніх установ, які справді забезпечують її високу якість, створюють бар'єри для особистісного розвитку та професійного прогресу молодого покоління.

– Відсутність або недосяжність гідного житла: Молоді особи мають ускладнення з набуттям помешкання, особливо у містах з високою вартістю нерухомості та в умовах руйнації житлового фонду й зростання його дефіциту внаслідок війни. Висока ціна житла, обмежена доступність позик та скорочені можливості найму становлять проблему для чималої кількості молодих осіб, особливо родинних.

– Соціальне відторгнення: Певні категорії молоді, як-от молоді мігранти, особи з інвалідністю або молодь з низьким соціально-економічним становищем, зазнають виключення із суспільства. Неможливість мати рівні шанси та утиски можуть ускладнювати їхню залученість до громадського життя та встановлення сталого поступу.

– Загроза втягнення у жорстокість та екстремізм: Певна частка молоді може зіткнутися з небезпекою залучення до агресивних дій, радикальних течій або схильності до радикалізму. Брак перспектив для самореалізації, почуття відчуженості та нестача громадської підтримки можуть зробити юнацтво більш вразливим перед ідеологіями та угрупованнями, які пропагують насильство. Ця загроза ще посилилася з початком російсько-українського збройного конфлікту. Цю небезпеку підсилює «втрата українського самоусвідомлення жителями, зокрема молоддю, з тимчасово окупованої російською федерацією території України, у зв'язку із збройною агресією рф проти України» [36].

– Мінімальна участь у громадсько-політичному житті спільноти: Молодь часто відчуває відстороненість від політичних процесів та ухвалення рішень, які їх стосуються. На це впливає також недостатнє залучення молодих громадян та непоінформованість щодо особливостей політичного

механізму. Як наслідок, ми фіксуємо недостатню присутність молоді у політичних структурах, а відсутність шляхів для їхнього голосування й долучення до прийняття рішень звужує їхні можливості впливати на урядовий курс та модифікувати суспільство.

– Низька поінформованість молодих осіб щодо загальнодержавних, територіальних, а також міжнародних ініціатив та задумів для юнацтва, тощо.

У цілому, труднощі молоді впливають на визначення пріоритетів не тільки самої політики щодо юнацтва, але й її інституційної основи. Частково негаразди юнацтва є наслідком проблем, які виникають під час впровадження державної стратегії щодо молоді, і пов'язані з недоліками інституційного забезпечення її творення та втілення, які збереглися навіть після реформи децентралізації, а в умовах збройного конфлікту навіть посилюються й ще більше загострилися.

Отже, ключовими викликами для молодих громадян є: загроза життю та вимушене переселення; неадекватний рівень винагороди за працю; незабезпеченість помешканням; неналежний доступ до високоякісної освіти; нерівноправні умови працевлаштування та безробіття; надмірна бюрократія отримання публічних послуг; небезпека втягнення у жорстокість та радикалізм; недостатня участь у політичному процесі й громадському житті спільноти; слабка інформованість молодих осіб щодо національних державних та місцевих, а також міжнародних програм та проєктів для юнацтва, тощо.

Ці негаразди здебільшого спричинені недоліками інституційного механізму державної стратегії щодо молоді в умовах перерозподілу влади. Серед недоліків та проблем інституційного забезпечення державної політики щодо юнацтва, які залишилися чинними навіть після реформи децентралізації, ми виокремили, зокрема, такі:

– Низька здатність владних структур до гнучкості й оперативного реагування на загрози. Це може бути результатом дії частково застарілого

спадку адміністративно-командної системи часів Радянського Союзу, а частково – вже здобутком сучасної публічної служби. Проте, нездатність адекватного й швидкого реагування на виклики призводить до втрати Україною молоді як фізичної (загибель й еміграція), так і ідеологічної.

- Перегляд концептуальних засад інституційного забезпечення формування та втілення державної політики щодо юнацтва

- Неточність окреслення прав та обов'язків молоді й суб'єктів, які беруть участь у реалізації державної молодіжної стратегії, тобто слабе усвідомлення сучасної активної ролі молоді та необхідності її залучення до політичної діяльності й участі у громадському житті спільноти.

- Низький ступінь взаємодії центральних та місцевих органів виконавчої влади й громадських організацій, які представляють інтереси юнацтва, а також слабка й нефункціональна мережа міжгалузевих та міжвідомчих контактів. Поширений серед посадовців страх суперництва з боку сусідніх територіальних об'єднань щодо будь-яких переваг, особливо ресурсних, веде до певної ізольованості, ослаблення організаційних та функціональних можливостей державних органів і органів місцевого самоврядування у сфері роботи з молоддю, та зводить нанівець ефективність й результативність молодіжної політики.

- Недосконалість правового регулювання, наявність законодавчих прогалин та відсутність єдиного, уніфікованого підходу до нормативного упорядкування діяльності центральних органів виконавчої влади у молодіжній галузі.

- Низький рівень наукового обґрунтування процесу втілення державної молодіжної політики, часте домінування застарілих методик.

- Слабка просвітницька діяльність щодо просування ініціатив, програм, а також ідей державної політики щодо молоді. Це спричиняє низьку поінформованість молодих громадян, отже – зусилля органів місцевого самоврядування щодо реалізації молодіжних програм та проєктів залишаються недостатньо охопленими учасниками.

– Висока забюрократизованість та значні ризики корупційних діянь, тощо.

Таким чином, визначені вище негаразди та недоліки вимагають підвищеної уваги органів місцевого самоврядування, громадських формувань, освітніх установ тощо (а саме, уваги всіх зацікавлених сторін, задіяних у праці з молоддю) до створення та впровадження результативних молодіжних стратегій та програм, скерованих на поліпшення соціально-економічних умов існування та збільшення перспектив молоді стосовно освіти, працевлаштування, рухливості, тощо.

### *Висновки до розділу 2*

На сучасному етапі в молодіжному середовищі Сарненської муніципальної спільноти присутні певні проблеми, зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. До них належать: недостатній ступінь соціально-економічного поступу та нестача фінансових активів у країні, застарілі принципи авторитарно-адміністративного керівництва, недосконала розбудова структур громадянського соціуму, низька громадянська та юридична обізнаність жителів, мінімальний рівень інформованості молодого покоління щодо державного курсу в молодіжній галузі, а також незадовільна узгодженість і співпраця місцевих управлінських органів.

Водночас, майже не фокусується увага на таких ключових аспектах, як: плекання та зростання індивідуальності на основі духовності, універсальних моральних норм та культурної спадщини, виховання терпимості, а також свідомого підходу до власного самопочуття. Повністю не задіяний навчальний резерв молоді через диспропорцію між освітньою системою та вимогами трудового ринку.

З огляду на це, юні особи вимагають особливого ставлення, піклування та сприяння з боку органів місцевої влади. Державна стратегія в молодіжній

сфері потребує модернізації шляхом гармонізації її з потребами юнацтва та всього українського суспільства.

Ключовим інструментом, що визначає зміст і механізми роботи з молоддю, є Програма підтримки молоді Сарненської міської територіальної громади на 2025–2030 роки. Наявність стратегічної Програми до 2030 року та функціонуючого Молодіжного центру свідчить про системний підхід місцевої влади. Фактична діяльність Молодіжного центру повністю корелює із пріоритетами, визначеними Програмою (патріотичне виховання, неформальна освіта, підприємництво, волонтерство). Активна співпраця з громадськими організаціями, членство в Асоціації молодіжних центрів України та залучення до міжнародних проєктів демонструють високу спроможність Центру як виконавчого органу.

Молоде населення віком до 35 років в Сарненській територіальній громаді становить 30 % населення громади, тобто майже третину мешканців. Це вказує на значний потенціал молодіжної політики, навіть попри загальну тенденцію до старіння. На території Сарненської громади у 2024 р. проведено більше 20 освітньо-виховних, культурно-мистецьких, інформаційно-просвітницьких заходів із широким залученням молоді, спрямованих на розвиток почуття особистої та національної гідності.

Для сприяння всебічному розвитку молоді Сарненської громади, формування її громадянської ідентичності, підтримки молодіжних ініціатив та створення умов для самореалізації та професійного зростання молоді в 2024 році був створений Сарненський молодіжний центр. Ефективність діяльності Молодіжного центру оцінюється за кількісними та якісними показниками, що інтегровані в місцеву цільову програму підтримки молоді

Для визначення ефективності реалізації молодіжної політики в Сарненській територіальній громаді було проведено опитування, до якого долучилися 120 молодих осіб, що засвідчило низьку інтенсивність їх участі у діяльності відповідних організацій, а також обмежене розуміння молодими людьми самого поняття «громадянське суспільство». Це свідчить про доволі

високий рівень громадянської ініціативності серед представників молодіжної вибірки. Водночас окремі відповіді вказують на брак залученості, недостатню інформованість та обмежений рівень участі молоді у впровадженні державної молодіжної політики.

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

#### 3.1. Організаційно-управлінська модель розвитку молодіжної політики в територіальній громаді

Ефективне управління молодіжною політикою на рівні територіальної громади потребує чіткої організаційно-управлінської моделі, яка визначає суб'єктів і межі їхніх повноважень, процеси прийняття управлінських рішень, механізми міжсекторальної координації, ресурсне забезпечення та відповідальність за досягнення результатів. В умовах воєнного стану, зростання соціальних ризиків і нерівного доступу молоді до можливостей ключовим завданням громади стає перехід від подієвого підходу до системного управління, що ґрунтується на аналізі даних, прогнозуванні потреб молоді та постійному вдосконаленні інструментів підтримки.

Організаційно-управлінська модель розвитку молодіжної політики має одночасно забезпечувати керованість процесів (наявність чітких рішень, бюджетних інструментів, відповідальних суб'єктів і регламентованих процедур), гнучкість реагування на зміни потреб молоді та безпекової ситуації, а також реальну участь молоді у формуванні й реалізації політики як співтворців, а не пасивних отримувачів послуг. Доцільним у цьому контексті є застосування моделі багаторівневого управління, за якої кожен суб'єкт має визначену зону відповідальності, а досягнення результатів забезпечується через координацію дій і партнерську взаємодію.

Ключову роль у формуванні та реалізації молодіжної політики відіграють органи місцевого самоврядування, які забезпечують нормативну та програмну рамку розвитку молодіжної сфери через затвердження місцевих цільових програм, планів заходів, визначення пріоритетів фінансування, бюджетування та організацію міжвідомчої взаємодії. Управлінська спроможність органів місцевого самоврядування у молодіжній сфері проявляється насамперед у регулярності управлінського циклу «планування – виконання – моніторинг – корекція». Важливо, щоб управлінські рішення не обмежувалися декларативними положеннями, а мали інструментальний характер, передбачаючи конкретні програми підтримки, визначення

відповідальних підрозділів і зрозумілі процедури взаємодії з молодіжною радою, молодіжним центром та партнерами.

Молодіжний центр у територіальній громаді виконує функцію не лише простору для проведення окремих заходів, а операційної платформи молодіжної роботи, у межах якої поєднуються послуги, програми та інструменти залучення молоді. На прикладі Комунального закладу «Сарненський молодіжний центр» видно, що його функціональна роль розкривається через забезпечення режиму відкритого доступу для молоді, регулярність реалізації програм і активностей, партнерську модель роботи, розвиток кадрової спроможності команди, а також формування екосистеми молодіжних ініціатив, зокрема клубів, волонтерських програм, творчих лабораторій та освітніх курсів. Управлінська цінність молодіжного центру полягає у забезпеченні сталості роботи з молоддю, оскільки навіть за відсутності окремих грантів або ситуативних проєктів він може виконувати функцію постійно діючого середовища розвитку.

Важливим елементом організаційно-управлінської моделі є Молодіжна рада як інструмент участі та консультування. Її ефективність визначається не формальним існуванням, а системним включенням у управлінський цикл громади через участь у консультаціях щодо визначення пріоритетів молодіжної політики, розробленні планів заходів, співорганізації опитувань, оцінюванні якості послуг і комунікаційній підтримці. Ключовою ознакою дієвого підходу є наявність чітко визначених точок впливу Молодіжної ради на управлінські рішення, зокрема щодо термінів подання пропозицій, форматів консультацій і участі у робочих групах.

Заклади освіти та громадські організації відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до цільових груп молоді та «доставці» програм до тих категорій, які не залучаються до діяльності молодіжного центру на регулярній основі, зокрема молоді зі старостинських округів, молоді з вразливих груп і внутрішньо переміщених осіб. Їхній внесок полягає у реалізації спільних програм неформальної освіти, координації календарів активностей, залученні тренерів і менторів, організації виїзних і мобільних форматів роботи, а також у підключенні додаткових ресурсів. Для ефективного управління таку взаємодію доцільно переводити в інституційну площину шляхом укладання меморандумів або угод за конкретними напрямками, визначення відповідальних координаторів, правил обміну інформацією та спільного планування.

Залучення бізнесу і роботодавців до реалізації молодіжної політики забезпечує практичну складову розвитку молоді через профорієнтацію, стажування, розвиток підприємницьких і фінансових компетентностей, а також ресурсну підтримку молодіжних ініціатив. Співпраця з бізнесом у громаді може реалізовуватися у форматах короткострокових стажувань, менторства з боку місцевих підприємців, підтримки молодіжних подій або оснащення простору, спільних програм розвитку підприємництва та партнерств у межах соціальної відповідальності бізнесу.

Центральним елементом запропонованої моделі є координаційний механізм, без якого навіть чіткий розподіл ролей не забезпечує системності управління. Практично виправданим є створення постійно діючого координаційного органу з питань молодіжної політики у форматі робочої групи або координаційної ради, який забезпечує узгодження річного плану заходів, погодження ключових індикаторів ефективності та джерел даних, координацію міжвідомчої взаємодії та партнерств, а також підготовку щорічної публічної звітності. До складу такого органу доцільно включати представників профільного підрозділу органів місцевого самоврядування, молодіжного центру, Молодіжної ради, закладів освіти, ключових громадських організацій, а за можливості — представників бізнесу та роботодавців.

Системність молодіжної політики проявляється через планування на основі потреб. Планування має спиратися на результати опитувань молоді щодо потреб і бар'єрів, дані молодіжного центру про відвідуваність і профіль активностей, інформацію від освіти та соціальних служб щодо ризиків і вразливості, а також на аналіз ресурсів громади — бюджету, приміщень, кадрового потенціалу й партнерської мережі.

КРІ у молодіжній політиці доцільно використовувати як інструмент ухвалення управлінських рішень, а не формального звітування. Доцільно використовувати поєднання кількісних показників (зокрема кількість заходів, унікальних відвідувачів, охоплення, кількість програм і партнерств), якісних показників (задоволеність послугами, зміни в навичках і компетентностях, відчуття безпеки та приналежності), а також показників інституційної спроможності (кадрове навчання, сталі програми, наявність партнерських угод, інфраструктурні покращення).

Прикладом практичної реалізації системної логіки управління є діяльність молодіжного центру, у межах якої робота з молоддю не обмежується разовими подіями, а вибудовується через програми з тривалістю в часі. Йдеться про впровадження волонтерських програм, творчих лабораторій, клубів і навчальних треків, а також про планування подальшого розвитку діяльності шляхом запуску нових проєктів і масштабування успішних практик, зокрема через виїзні формати роботи, створення філій у старостинських округах, розширення простору та відкриття нових напрямів діяльності.

Стійкість молодіжної політики в територіальній громаді безпосередньо залежить від диверсифікації ресурсної бази та поєднання різних джерел фінансування. Доцільним є формування змішаної ресурсної моделі, за якої базові видатки, пов'язані з функціонуванням молодіжної інфраструктури, оплатою праці персоналу, мінімальним матеріальним оснащенням і покриттям комунальних витрат, забезпечуються коштом місцевого бюджету. Водночас розвиткові компоненти, зокрема придбання обладнання, модернізація простору, впровадження інноваційних програм і навчання команди, можуть підсилюватися за рахунок грантового фінансування. Додаткові можливості для розвитку молодіжної політики, включно з проведенням подій, залученням матеріальних ресурсів, організацією стажувань і підтримкою молодіжних ініціатив, доцільно забезпечувати через партнерство з бізнесом та іншими зовнішніми стейкхолдерами.

Важливою управлінською умовою ефективності такої ресурсної моделі є наявність у громади механізму «підхоплення» результатів грантових проєктів. Це передбачає, що у разі фінансування донором запуску програми або часткового матеріального оснащення, органи місцевого самоврядування заздалегідь планують подальшу підтримку цієї діяльності в кадровому, організаційному та фінансовому вимірах, що дозволяє уникнути втрати досягнутих результатів після завершення грантового циклу.

Отже, організаційно-управлінська модель розвитку молодіжної політики у територіальній громаді має ґрунтуватися на чіткому розподілі ролей між органами місцевого самоврядування, молодіжним центром, Молодіжною радою та партнерами, функціонувати через координаційний механізм і річне планування на основі даних, спиратися на систему ключових показників ефективності та регулярне оцінювання результатів, забезпечувати сталість

через змішану ресурсну модель, а також орієнтуватися на реальні потреби молоді й доступність сервісів у всіх частинах громади, включно зі старостинськими округами.

### 3.2. Удосконалення партисипативних інструментів залучення молоді до процесів прийняття рішень у територіальній громаді

У Сарненській територіальній громаді сформовано базовий набір партисипативних інструментів залучення молоді до громадського життя, зокрема через діяльність молодіжних просторів, проведення молодіжних заходів, консультаційних зустрічей, реалізацію проєктів у партнерстві з громадськими організаціями, а також функціонування Молодіжної ради. Зазначені інструменти створюють початкові можливості для участі молоді, однак їх практичне застосування має переважно подієвий і фрагментарний характер та не формує сталої інституційно закріпленої системи впливу молоді на процеси прийняття управлінських рішень на рівні громади. Наявна практика залучення молоді здебільшого обмежується участю у заходах або проєктній активності, що не завжди трансформується у довгострокову участь у плануванні, реалізації та оцінюванні молодіжної політики. Це свідчить про розрив між декларованою відкритістю до участі молоді та реальними управлінськими механізмами її включення до процесів місцевого врядування. У такому контексті удосконалення партисипативних інструментів доцільно розглядати не як розширення кількості заходів, а як перехід до інституційно оформленої системи участі молоді.

З управлінської точки зору партисипація є ефективною лише тоді, коли вона вбудована у цикл прийняття рішень, який охоплює збір позицій і даних, їх аналіз та формування альтернатив, ухвалення рішення, подальшу реалізацію, а також організацію зворотного зв'язку і корекцію. Відсутність хоча б одного елемента перетворює участь на ситуативну активність, що не створює довгострокової довіри та не забезпечує відтворюваності практик залучення. Саме тому удосконалення партисипативних інструментів має бути спрямоване не лише на “канали комунікації”, а й на управлінські процедури, які гарантують врахування думки молоді та її перетворення на конкретні рішення.

Регуляризація консультацій та опитувань молоді розглядається як один із ключових управлінських механізмів підвищення ефективності молодіжної політики на рівні територіальної громади. У Сарненській громаді збір зворотного зв'язку від молоді має переважно несистемний характер і здебільшого не супроводжується публічним поясненням того, яким чином отримані результати були враховані під час ухвалення управлінських рішень. За таких умов опитування виконують радше комунікаційну функцію, ніж інструмент управління, що обмежує їхній вплив на рівень довіри молоді до органів місцевого самоврядування.

З управлінської точки зору доцільним є впровадження постійно діючого циклу консультацій за принципом «збір даних – аналіз і ухвалення рішення – публічне інформування про результат». Такий підхід передбачає чітке визначення управлінського питання, використання простих і доступних інструментів збору даних, підготовку узагальнених висновків та доведення до молоді інформації про прийняті рішення і внесені зміни. У результаті опитування трансформуються з формального елементу зворотного зв'язку на доказову основу управлінських рішень, що сприяє підвищенню прозорості процесів, формуванню відчуття реального впливу та зростанню рівня довіри молоді до місцевої влади.

Для забезпечення відтворюваності цього циклу доцільно закріпити мінімальний стандарт проведення консультацій, який передбачає чітке визначення теми опитування та управлінського питання, використання простого і доступного інструменту збору даних (анкетування, онлайн-форми або опитування в молодіжному просторі), підготовку короткої управлінської довідки з узагальненими висновками, ухвалення відповідного рішення або протокольного доручення, а також публічне інформування молоді про результат у форматі «ми запитали – ми змінили – ось як саме». Такий підхід не створює надмірного навантаження, але забезпечує системність, доказовість і прозорість управлінських рішень.

Розвиток якісних форматів діалогу з молоддю, зокрема фокус-груп та тематичних молодіжних обговорень, є важливим інструментом поглиблення участі молоді у процесах місцевого врядування. Практика проведення масових заходів, яка переважає у діяльності громади, не дозволяє виявити причини низької активності окремих категорій молоді та не забезпечує розуміння бар'єрів участі для різних соціальних і територіальних груп. Найменш залученими до таких форматів залишаються молодь із віддалених

населених пунктів, молодь з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи та молоді ветерани, що свідчить про обмеженість універсальних підходів до залучення.

Застосування фокусованих форматів діалогу за віковими та соціальними сегментами створює можливості для виявлення специфічних потреб, мотиваційних чинників і обмежень участі, які не фіксуються через стандартні кількісні інструменти. Результати таких обговорень дозволяють сформувати адресні управлінські рішення, зокрема щодо адаптації форматів заходів, забезпечення транспортної доступності, використання гібридних моделей участі та коригування комунікаційних підходів. У підсумку фокус-групи виконують функцію якісного доповнення до статистичних даних участі молоді та знижують ризик запровадження формально універсальних, але управлінськи неефективних програм.

З позиції публічного управління фокус-групи виконують функцію “якісного доповнення” до статистики участі: вони дозволяють виявити бар’єри (інформаційні, територіальні, психологічні, фінансові), мотиваційні чинники та “точки входу” для молоді, яка не залучається через стандартні подієві формати. Результати таких обговорень доцільно оформлювати у вигляді короткого протоколу з переліком бар’єрів і запропонованих рішень (наприклад: виїзні формати, транспортна доступність, гібридні програми, адаптована комунікація, робота з батьками для груп 14–18 років).

Інституціоналізація конкурсів молодіжних ініціатив розглядається як важливий механізм переходу від консультативної участі молоді до її реальної участі у процесах розподілу публічних ресурсів. У Сарненській територіальній громаді вже сформувалася практика підтримки молодіжних ініціатив у межах проєктної діяльності та партнерств з громадськими організаціями, однак така підтримка має переважно ситуативний характер і не завжди супроводжується чіткими управлінськими процедурами. Відсутність формалізованих правил, прозорих критеріїв відбору та механізмів супроводу реалізації ініціатив обмежує управлінський ефект цієї практики та знижує її вплив на розвиток відповідальності молоді.

Запровадження формалізованого конкурсу молодіжних ініціатив із визначеними етапами, критеріями оцінювання та процедурою публічного оголошення результатів дозволяє перевести підтримку ініціатив у системний управлінський інструмент. Такий підхід створює для молоді умови не лише для висловлення ідей, а й для набуття практичного досвіду планування,

бюджетування, визначення показників результативності та звітування про досягнуті результати. Для органів місцевого самоврядування конкурси ініціатив стають механізмом відбору проєктів, які можуть бути масштабовані або інтегровані в місцеві програми, а також інструментом формування кадрового й проєктного резерву молодіжної політики громади.

У контексті управління ресурсами конкурс ініціатив є також інструментом формування компетентностей: молодь навчається планувати бюджет, визначати показники результативності, працювати з ризиками, звітувати про виконання. Для громади це створює “школу малих управлінських практик”, а для молодіжної політики — механізм відбору ініціатив, які можуть бути масштабовані та інтегровані в місцеві програми.

Окремого удосконалення потребує роль Молодіжної ради в системі місцевого управління. У Сарненській громаді Молодіжна рада неодноразово демонструвала здатність впливати на управлінські рішення, зокрема під час розроблення місцевої цільової програми підтримки молоді. За її ініціативами до програмних документів були включені положення щодо інклюзії, розвитку неформальної освіти та співфінансування молодіжних проєктів з місцевого бюджету. Практичним підтвердженням такого впливу стало виділення коштів місцевого бюджету на ремонт будівлі Молодіжного центру в межах проєкту «МолодьТуТ», а також фінансування у розмірі 250 тис. грн на ремонт приміщень для реалізації проєкту «Творча лабораторія» за підтримки НУМО. Водночас участь Молодіжної ради у бюджетно-планувальних процесах має епізодичний характер і залежить від окремих управлінських рішень, а не від закріпленої процедури. Запропоновано забезпечити регламентовану дорадчу участь Молодіжної ради у формуванні річних планів молодіжної політики та визначенні пріоритетів фінансування, що дозволить інтегрувати молодіжний голос у регулярні управлінські цикли громади та підвищити прогнозованість молодіжної політики, а також зменшити ризик формалізації діяльності дорадчого органу.

З метою посилення інституційної ролі Молодіжної ради доцільно визначити мінімальний набір “точок входу” ради у процеси місцевого врядування: участь у розгляді проєкту річного плану молодіжної політики, участь у формуванні переліку пріоритетів фінансування, надання висновку щодо проєктів програмних документів, а також участь у презентації публічного річного звіту молодіжної політики. Такий підхід переводить

дорадчий орган із ситуативного формату у регулярний управлінський механізм.

Важливим напрямом удосконалення партисипативних інструментів є розвиток навчальних і практико-орієнтованих форматів підготовки молоді до участі у врядуванні. У громаді такі формати реалізовувалися переважно в межах проєктної діяльності, зокрема через участь молоді та представників Молодіжної ради у програмах «ІМПУЛЬС», «Активна молодь – сильна громада», а також у всеукраїнському проєкті «МолодьTuT». Ці ініціативи передбачали навчальні модулі з молодіжної політики, молодіжної роботи в громаді, розвитку управлінських та комунікаційних компетентностей, а також участь у дизайн-сесіях і практичних навчаннях. Характерною особливістю зазначених програм є наявність прямого зв'язку між навчанням молоді та ухваленням управлінських рішень. Зокрема, за підсумками реалізації програми «ІМПУЛЬС» було підтримано ініціативу молоді щодо створення Молодіжного центру, який згодом був профінансований за кошти місцевого бюджету. Це свідчить про наявність потенціалу трансформації навчальних форматів участі у реальний управлінський вплив. Водночас відсутність формалізованої системи навчання та стажування молоді в органах місцевого самоврядування з чітко визначеними етапами, ролями та очікуваними результатами обмежує сталість цього інструменту, що відповідає принципам спроможнісного підходу у публічному управлінні.

Для підвищення сталості цього інструменту доцільно запровадити “коротку траєкторію стажування” як структурований формат: вступний модуль (роль ОМС і молодіжної політики), практичний модуль (участь у підготовці події/проєкту/комунікації), аналітичний модуль (збір і аналіз даних для M&E), підсумковий модуль (презентація результатів і рекомендацій). Така траєкторія дозволяє поєднати навчання, практику та доказовість управлінських рішень і формує кадровий резерв громади.

Перспективним напрямом удосконалення є запровадження елементів партисипативного бюджетування для молоді, зокрема у формі окремої молодіжної квоти або тематичного конкурсу в межах громадського бюджету. Такий інструмент дозволяє поєднати участь у прийнятті рішень із формуванням фінансової та громадянської компетентності молоді, а також підвищує відповідальність за використання публічних ресурсів.

У практичній площині молодіжна квота може бути реалізована як “окремий тематичний трек” із простими правилами, менторською

підтримкою та мінімальними вимогами до заявки, що знижує бар'єр входу та одночасно забезпечує прозорість. Важливою умовою є супровід ініціатив (консультації, менторство, фінансова грамотність), щоб інструмент не перетворився на формальну процедуру.

Для забезпечення системності участі молоді доцільним є впровадження «карти шляху учасника», яка визначає логіку поступового залучення: від першого контакту з молодіжним простором до ініціювання власних проєктів і виконання лідерських ролей. З управлінської точки зору цей інструмент дозволяє перейти від випадкової активності окремих молодих людей до керованого процесу формування активної та відповідальної молодіжної спільноти.

З точки зору оцінювання ефективності «карта шляху учасника» створює основу для вимірювання прогресу: частка молоді, яка переходить від участі до волонтерства, від волонтерства — до співорганізації, від співорганізації — до ініціювання власних проєктів. Це безпосередньо пов'язує партисипативні інструменти з M&E, що важливо для управління, орієнтованого на результат.

Таблиця 3.1.

Удосконалення партисипативних управлінських інструментів залучення молоді до процесів прийняття рішень у Сарненській територіальній громаді

Існуючі партисипативні інструменти в громаді	Основні обмеження поточної практики	Запропоновані напрями удосконалення	Очікуваний управлінський ефект
Разові опитування та зворотний зв'язок після заходів	Нерегулярність, відсутність зв'язку між думкою молоді та ухваленими рішеннями	Запровадження постійного циклу «опитування – управлінське рішення – публічний зворотний зв'язок»	Підвищення довіри молоді до ОМС, зростання повторної та усвідомленої участі
Молодіжні заходи та відкриті зустрічі	Неможливість виявлення причин	Проведення фокус-груп за віковими та соціальними	Формування адресних управлінських

Існуючі партисипативні інструменти в громаді	Основні обмеження поточної практики	Запропоновані напрями удосконалення	Очікуваний управлінський ефект
	пасивності окремих груп молоді	сегментами	рішень
Підтримка ініціатив у межах партнерських проєктів	Відсутність формалізованих процедур і критеріїв	Інституціоналізація конкурсу молодіжних ініціатив	Зростання суб'єктності та відповідальності молоді
Функціонування Молодіжної ради	Епізодичний вплив на планування та фінансування	Обов'язкова дорадча участь у річних планах і бюджетних пріоритетах	Інтеграція молодіжного голосу в управління
Навчання молоді в межах проєктів	Відсутність сталої системи стажування	Формалізація програм навчання та стажування	Підготовка молоді до управлінських ролей
Загальний громадський бюджет	Низька участь молоді	Молодіжна квота або тематичний конкурс	Формування фінансової компетентності
Разова участь у заходах	Відсутність траєкторії залучення	Впровадження «карти шляху учасника»	Системний розвиток активної молоді

Подані в таблиці напрями удосконалення демонструють логіку переходу від ситуативної участі молоді до керованої системи молодіжної партисипації, в якій участь молоді інтегрується в регулярні управлінські цикли громади. Це забезпечує не лише зростання кількісних показників залученості, а й підвищення якості управлінських рішень та інституційної спроможності молодіжної політики на місцевому рівні.

Подальший розвиток молодіжної політики громади потребує посилення програмно-проектних механізмів як ключового інструменту реалізації управлінських рішень у молодіжній сфері. У зв'язку з цим доцільно перейти до аналізу того, як у Сарненській територіальній громаді організовано впровадження молодіжної політики через місцеві цільові програми, участь у національних та міжнародних проєктах, а також партнерство з громадськими організаціями та міжнародними донорами.

Такий підхід узгоджується з практиками результат-орієнтованого та програмно-цільового управління на місцевому рівні, коли впровадження публічної політики забезпечується через узгоджені пакети програм і проєктів, підкріплені показниками результативності, моніторингом та механізмами сталості.

У Сарненській територіальній громаді реалізація молодіжної політики значною мірою здійснюється саме через програмно-проектні інструменти. Їх зміст охоплює місцеві цільові програми, проєкти у межах національних ініціатив, участь у міжнародних програмах, а також співпрацю з громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Така конфігурація дозволяє поєднувати розвиток молодіжної інфраструктури, підтримку неформальної освіти, волонтерства та громадянської участі, а також створювати інклюзивні можливості для різних груп молоді, зокрема для внутрішньо переміщених осіб.

До ключових прикладів програмно-проектних інструментів, що застосовуються у громаді, належать волонтерські та освітні ініціативи, програми розвитку компетентностей молоді, проєкти підтримки молодіжної участі, а також створення й розвиток молодіжних просторів у партнерстві з благодійними організаціями та міжнародними донорами. У сукупності ці інструменти забезпечують залучення молоді до громадської активності, розвиток неформальної освіти й волонтерства, формування лідерських і управлінських компетентностей, а також соціальну інтеграцію та згуртованість у громаді.

Водночас аналіз практики реалізації програмно-проектних інструментів свідчить про наявність обмежень, що впливають на довгострокову результативність молодіжної політики. Значна частина ініціатив має обмежений часовий горизонт, залежить від зовнішнього фінансування та не завжди інтегрується у постійну систему реалізації молодіжної політики громади. Унаслідок цього досягнуті результати можуть зберігати проєктний

характер і не переходити у формат сталих управлінських механізмів (регулярних послуг, процедур, стандартів роботи й фінансування), що зменшує їхній довгостроковий вплив на розвиток молодіжної сфери. Саме тому подальше удосконалення програмно-проектних інструментів доцільно пов'язувати з їх системною інтеграцією у місцеві програми, визначенням відповідальних виконавців, закріпленням ресурсного забезпечення та включенням показників результативності до регулярного моніторингу й публічної звітності.

Окремою проблемою, що посилює зазначені обмеження, є організаційно-інституційна роз'єднаність суб'єктів реалізації молодіжної політики, коли програмні та проектні ініціативи функціонують у різних управлінських структурах без єдиного координаційного центру. За таких умов навіть успішні проекти не завжди масштабуються, а результати можуть закріплюватися лише в межах конкретної установи або строку дії гранту, не переходячи у формат сталої політики та регулярних послуг. Розглянемо стан програмно-проектних інструментів у Сарненській територіальній громаді.

Практика Сарненської територіальної громади демонструє високу інституційну спроможність у частині залучення зовнішніх ресурсів для розвитку молодіжної політики. Зокрема, у межах співпраці з Благодійною організацією «БФ “Рокада”» за підтримки Агентства ООН у справах біженців (UNHCR) у громаді було залучено значний обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку бенефіціарів та розвиток молодіжної інфраструктури. Вагома частка цих ресурсів була використана для реалізації проекту зі створення молодіжного простору #Вайб на базі Комунального закладу «Центр дитячої та юнацької творчості» Сарненської міської ради. Молодіжний простір #Вайб став важливим осередком реалізації програм неформальної освіти, волонтерської діяльності, громадянської участі молоді та підтримки внутрішньо переміщених осіб. Він активно використовується для проведення тренінгів, заходів з розвитку молодіжних ініціатив, волонтерських акцій, а також благодійних і соціальних заходів. З початку повномасштабного вторгнення заклад виконував функції волонтерського хабу, зокрема у сфері гуманітарної допомоги та підтримки Збройних Сил України.

Разом із тим інституційна модель реалізації програмно-проектних інструментів у громаді має ознаки фрагментації. Молодіжний простір #Вайб

функціонує як структурний підрозділ Комунального закладу «Центр дитячої та юнацької творчості» та перебуває у сфері управління освіти Сарненської міської ради, тоді як Комунальний заклад «Сарненський молодіжний центр» підпорядкований управлінню культури. Окремі програмні ініціативи реалізуються також за участі підрозділів соціального захисту. Такий розподіл управлінських повноважень призводить до розпорошення відповідальності, ускладнює стратегічне планування, координацію програм і знижує ефективність використання фінансових та кадрових ресурсів.

Інституційна фрагментація програмно-проектних інструментів проявляється у відмінностях підходів до планування календаря заходів, використанні різних систем обліку учасників, нерівномірному кадровому забезпеченні та обмежених можливостях оперативного управління фінансовими й організаційними ресурсами. Це знижує спроможність громади формувати цілісну траєкторію залучення молоді — від першого контакту з молодіжним простором до виконання активних і лідерських ролей — та ускладнює побудову єдиної системи моніторингу результатів, зокрема щодо повторної участі, територіального охоплення старостинських округів і рівня інклюзивності.

У цьому контексті удосконалення програмно-проектних інструментів доцільно розглядати насамперед через посилення їхньої стратегічної узгодженості з місцевими цільовими програмами молодіжної політики. Важливим управлінським завданням є інтеграція результатів реалізованих проєктів — створених молодіжних просторів, навчальних програм, напрацьованих методик та форматів роботи — у структуру чинних або нових програм підтримки молоді. Такий підхід дозволяє перевести тимчасові проєктні рішення у формат постійно діючих елементів молодіжної інфраструктури громади та підвищити сталість досягнутих результатів.

З позиції публічного управління інтеграція проєктних напрацювань передбачає не лише формальне включення заходів до програмних документів, а й чітке визначення відповідального виконавця, закріплення бюджетних ресурсів на забезпечення базового функціонування, включення показників результативності до системи звітності та визначення механізмів продовження діяльності після завершення грантового фінансування. Саме така логіка «вбудовування» результатів дозволяє громаді уникнути залежності від окремих донорських циклів і забезпечує безперервність реалізації молодіжної політики як складової місцевого врядування.

Важливу роль у підвищенні ефективності програмно-проектних інструментів відіграють волонтерські програми, зокрема ініціативи типу «Літнє волонтерство», які можуть виконувати функцію підготовки молоді до участі у процесах місцевого врядування. За умови відповідного змістовного наповнення такі програми здатні виходити за межі короткострокової зайнятості та перетворюватися на інструмент формування управлінських і громадянських компетентностей молоді. Доцільним є доповнення волонтерських форматів навчальними модулями з проектного менеджменту, основ публічного управління, командної роботи, а також питань відповідального використання публічних ресурсів і прийняття управлінських рішень.

Інтеграція елементів наставництва та супроводу з боку працівників органів місцевого самоврядування або фахівців молодіжної сфери дозволяє посилити практичну складову участі молоді та сформувати усвідомлене ставлення до ролі волонтера як суб'єкта змін у громаді. У такому форматі волонтерська діяльність розглядається не лише як допоміжна активність, а як механізм поступового формування кадрового резерву громади та підготовки молоді до виконання організаційних, координаційних і лідерських функцій.

Практичним результатом реалізації такого підходу може стати формування індивідуального «портфолію участі» молоді, яке включає облік волонтерських годин, виконаних ролей, набутих компетентностей та елементів сертифікації. Наявність подібного портфолію підвищує мотивацію молоді до довгострокової участі, створює передумови для подальших стажувань або працевлаштування та посилює зв'язок молодіжної політики з розвитком людського капіталу територіальної громади.

Окремого управлінського переосмислення потребують програми типу «Творча лабораторія», які нині функціонують переважно у форматі окремих проектних ініціатив. За відсутності чіткої інтеграції у систему послуг молодіжної інфраструктури громади такі програми мають обмежений часовий горизонт і не завжди формують довгостроковий освітній та управлінський ефект. У цьому контексті доцільним є включення зазначених ініціатив до системи послуг Комунального закладу «Сарненський молодіжний центр» із визначенням цільових груп, очікуваних результатів навчання та показників ефективності.

Інституційна інтеграція програм неформальної освіти дозволяє перейти від разових проектних форматів до системного розвитку освітніх практик у

громаді. Регулярність реалізації, відтворюваність методик, накопичення навчальних матеріалів і стандартизація підходів створюють підґрунтя для забезпечення сталості молодіжної роботи (youth work) та формування єдиної системи моніторингу результатів. У результаті програми на кшталт «Творчої лабораторії» трансформуються з експериментальних ініціатив у постійно діючий елемент молодіжної політики, орієнтований на розвиток компетентностей молоді та підвищення управлінської спроможності громади.

Суттєвим обмеженням ефективності реалізації молодіжної політики в територіальній громаді залишається інституційна фрагментація системи управління, за якої окремі молодіжні програми та простори функціонують у різних галузевих структурах із відмінними управлінськими ланцюгами. Така модель ускладнює стратегічне планування, координацію програмно-проектної діяльності та формування єдиної траєкторії залучення молоді, а також знижує оперативність ухвалення управлінських рішень і ефективність використання ресурсів.

З управлінської точки зору доцільним є перехід до більш цілісної інституційної моделі, що передбачає підвищення автономності молодіжної інфраструктури та концентрацію відповідальності в межах єдиного координаційного центру. У цьому контексті обґрунтованим є посилення інституційної та фінансово-господарської автономії Комунального закладу «Сарненський молодіжний центр» як базової інституції реалізації молодіжної політики громади, що дозволить скоротити управлінські ланцюги та підвищити відповідальність за результати.

Важливим елементом подолання фрагментації є впровадження єдиної операційної моделі управління молодіжними просторами громади, включно з молодіжним простором #Вайб та Комунальним закладом «Сарненський молодіжний центр». Така модель передбачає уніфікацію річного планування, календаря програм, підходів до обліку учасників, стандартів якості послуг та єдину систему моніторингу результатів і звітності.

Розвиток мережі територіальних підрозділів Молодіжного центру у старостинських округах громади дозволяє посилити доступність молодіжних послуг, зменшити територіальні бар'єри участі та забезпечити охоплення молоді поза межами адміністративного центру. При цьому запропоновані зміни не потребують створення нових інституцій, а ґрунтуються на

оптимізації чинної організаційної структури, перерозподілі повноважень і підвищенні автономності молодіжної інфраструктури.

У результаті формується єдина система управління програмно-проектними інструментами молодіжної політики, що спрощує процес ухвалення управлінських рішень, підвищує їх узгодженість і забезпечує більш оперативне реагування на потреби молоді, а також створює підґрунтя для сталого розвитку молодіжної сфери в територіальній громаді.

Важливою умовою підвищення ефективності програмно-проектних інструментів молодіжної політики є системне вбудовування принципів інклюзивності на етапі їх планування та реалізації. Аналіз практики в територіальній громаді свідчить, що найменш залученими до участі в молодіжних програмах залишаються молодь з інвалідністю та молодь із віддалених населених пунктів, що вказує на наявність структурних бар'єрів доступу до послуг і можливостей участі.

За таких умов інклюзивність доцільно розглядати не як окремий додатковий елемент програм, а як базовий стандарт програмування молодіжної політики. Це передбачає врахування доступності простору та інфраструктури, доступності інформації, використання гнучких форматів участі, зокрема поєднання онлайн- та офлайн-інструментів, а також забезпечення транспортної доступності для молоді зі старостинських округів. Важливу роль у реалізації цього підходу відіграє міжсекторальна співпраця з профільними службами та громадськими організаціями, які мають досвід роботи з відповідними цільовими групами.

З управлінської точки зору інклюзивність має бути зафіксована не лише в описі програм, але й у системі оцінювання їх ефективності. Включення інклюзивних індикаторів до системи моніторингу дозволяє відстежувати реальне охоплення різних категорій молоді, оцінювати ефективність адаптованих форматів та своєчасно коригувати управлінські рішення. Такий підхід забезпечує перехід від декларативної інклюзії до практичного врахування різноманітності потреб молоді та підвищує соціальну справедливість і результативність молодіжної політики громади.

Завершальним елементом удосконалення програмно-проектних інструментів є впровадження системи оцінювання ефективності молодіжних програм і проєктів з позиції управлінських результатів. У чинній практиці оцінювання переважає фіксація кількісних показників участі, що не дозволяє повною мірою оцінити реальний вплив програм на розвиток молодіжної

політики та інституційну спроможність громади. За таких умов доцільним є доповнення кількісних показників індикаторами сталості результатів, рівня повторної участі молоді та ступеня інтеграції проєктних напрацювань у діяльність органів місцевого самоврядування.

З управлінської точки зору це означає перехід від формального підрахунку кількості заходів до фіксації якісних змін у молодіжному середовищі. Йдеться, зокрема, про зростання повторної участі молоді, збільшення частки учасників, які переходять до ролей співорганізаторів і ініціаторів проєктів, а також про кількість ініціатив, що були не лише підтримані, але й доведені до практичного результату та масштабовані. Такий підхід дозволяє вибудувати логічний ланцюг від участі молоді у заходах до досягнення управлінського впливу, що відповідає моделі «outputs → outcomes → impact» та забезпечує впровадження управління, орієнтованого на результат, у сфері молодіжної політики громади.

Узагальнення виявлених обмежень чинної практики та запропонованих напрямів удосконалення програмно-проєктних інструментів реалізації молодіжної політики в Сарненській територіальній громаді подано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Удосконалення програмно-проєктних управлінських інструментів реалізації молодіжної політики в Сарненській територіальній громаді

Існуючі програмно-проєктні інструменти	Основні обмеження поточної практики	Запропоновані напрями удосконалення	Очікуваний управлінський ефект
Проєктна діяльність у межах грантових програм	Тимчасовість результатів, відсутність інтеграції	Інтеграція результатів проєктів у місцеві програми	Підвищення сталості молодіжної політики
Програма «Літнє волонтерство»	Короткостроковий ефект участі	Додавання навчальних і наставницьких компонентів	Формування управлінських і громадянських компетентностей
«Творча лабораторія»	Проєктний характер, відсутність системності	Інтеграція у систему послуг Молодіжного центру	Розвиток неформальної освіти

Існуючі програмно-проектні інструменти	Основні обмеження поточної практики	Запропоновані напрями удосконалення	Очікуваний управлінський ефект
Молодіжний простір #Вайб	Інституційна відокремленість	Інтеграція як структурного підрозділу МЦ	Єдина система управління молодіжною політикою
Молодіжні програми без інклюзивних механізмів	Обмежений доступ окремих груп	Запровадження інклюзивних і гібридних форматів	Розширення охоплення молоді
Оцінка програм за кількістю учасників	Відсутність управлінської аналітики	Запровадження показників впливу і сталості	Підвищення якості управлінських рішень

Запропоновані напрями удосконалення програмно-проектних інструментів демонструють перехід від фрагментарної реалізації окремих ініціатив до системної моделі управління молодіжною політикою. Такий підхід забезпечує інституційну цілісність, підвищує ефективність використання бюджетних і залучених ресурсів та створює передумови для сталого розвитку молодіжної сфери в територіальній громаді.

### 3.3. Система моніторингу та оцінювання ефективності молодіжної політики в громаді: KPI, дані, прозорість і сталість

Водночас перехід до системної моделі управління молодіжною політикою неможливий без запровадження ефективної системи моніторингу та оцінювання результатів діяльності. Моніторинг і оцінювання (M&E) у цьому контексті розглядаються як управлінський інструмент, що забезпечує доказовість прийняття рішень, регулярну корекцію програм і підвищення підзвітності органів місцевого самоврядування перед молоддю та громадою.

Застосування M&E дозволяє перейти від формального звітування про виконані заходи до оцінювання реальних змін у молодіжному середовищі та впливу молодіжної політики на розвиток територіальної громади. З цією метою доцільним є використання системи ключових показників ефективності (KPI), яка охоплює ресурсний, процесний, результативний та впливовий рівні управління молодіжною політикою.

Приклад системи ключових показників ефективності (КРІ) молодіжної політики громади наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3.

Приклад системи КРІ молодіжної політики громади  
(ресурси – процеси – результати – вплив)

Рівень	Показник	Опис / як рахувати	Джерело даних	Періодичність	Відповідальний
Ресурси	Бюджет на молодіжну політику	Видатки на молодіжні програми та інституції	Бюджет громади	Рік	Фінансовий відділ, профільний підрозділ
Ресурси	Кадрова спроможність	Кількість штатних і залучених молодіжних працівників	Штатний розпис, накази	Півріччя	Керівник МЦ, ОМС
Ресурси	Доступність просторів	Безбар'єрність, доступ до послуг, графік роботи	Акти, фотофіксація, чек-листи	Рік	Молодіжний центр, ОМС
Процеси	Кількість заходів / програм	Загальна кількість активностей	Звіти МЦ	Квартал	Молодіжний центр
Процеси	Кількість унікальних учасників	Кількість осіб без дублювання	Реєстрації, журнали	Квартал	Молодіжний центр
Процеси	Частка повторної участі	Повторні відвідування / унікальні учасники	Аналітика реєстрацій	Квартал	Молодіжний центр
Процеси	Охоплення старостатів	Частка учасників зі старостинських округів	Реєстрації (місце проживання)	Півріччя	МЦ, старости
Процеси	Інклюзивність участі	Частка молоді з інвалідністю, адаптовані	Реєстрації, чек-листи	Півріччя	МЦ, профільні служби

Рівень	Показник	Опис / як рахувати	Джерело даних	Періодичність	Відповідальний
		формати			
Результати	Кількість молодіжних ініціатив	Ініціативи та мікропроекти, реалізовані за участі молоді	Звіти МЦ, ГО	Рік	МЦ, партнери
Результати	Молодь як співорганізатори	Частка заходів, де молодь виступає організатором	Протоколи, звіти	Рік	Молодіжний центр
Вплив	Рівень довіри молоді	Оцінка за шкалою довіри	Опитування	1 раз на 2 роки	ОМС, МЦ, Молодіжна рада

Запропонована система КРІ дозволяє громаді перейти від формального обліку активностей до управління змінами у молодіжному середовищі. Використання показників ресурсного, процесного та результативного рівнів формує доказову основу для планування й корекції молодіжних програм, обґрунтування бюджетних рішень, оцінювання ефективності діяльності інституцій, підготовки публічної звітності та залучення донорів і партнерів. Таким чином, система КРІ використовується не лише як інструмент звітування, а як елемент управлінського циклу, що забезпечує впровадження підходу управління, орієнтованого на результат (results-based management), у молодіжній політиці територіальної громади.

Практична цінність запропонованих рішень полягає в тому, що вони можуть бути імplementовані в діяльність органів місцевого самоврядування без кардинальних змін нормативної бази, шляхом управлінського доопрацювання процедур, інституційної координації та використання даних для прийняття рішень.

Практична реалізація системи КРІ потребує чіткої організації звітності та визначення управлінських функцій кожного рівня звітів, що узагальнено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Рівні звітності та їх управлінська функція  
в системі молодіжної політики громади

Рівень звітності	Періодичність	Основна мета	Зміст звітності	Управлінське використання
Внутрішня аналітична	Щоквартально	Оперативне управління	КРІ процесного рівня; проблеми реалізації; короткі аналітичні висновки	Корекція плану роботи, зміна форматів, перерозподіл часу, кадрових і фінансових ресурсів
Публічна	Щорічно	Прозорість та формування довіри	Ключові КРІ; приклади досягнутих змін; фінансова інформація; пріоритети на наступний рік	Комунікація з молоддю та громадою; обґрунтування бюджетної підтримки; посилення партнерств
Стратегічна	Раз на 2–3 роки	Оновлення молодіжної політики	Оцінка результатів (outcomes) та впливу (impact); аналітичні висновки; рекомендації	Перегляд місцевих програм, пріоритетів, індикаторів та управлінської моделі

Для забезпечення практичної цінності моніторингу та звітності доцільним є запровадження управлінського правила використання даних. Зокрема, кожен щоквартальний аналітичний звіт має завершуватися коротким управлінським рішенням формату «що змінюємо у наступному кварталі», яке може стосуватися форматів роботи, комунікацій, фокусу на окремі цільові групи або виїзної роботи у старостинських округах.

Щорічний публічний звіт має містити узагальнений управлінський висновок «які програми доцільно масштабувати, продовжувати або припиняти», що забезпечує зв'язок між даними моніторингу, бюджетними рішеннями та стратегічним розвитком молодіжної політики громади.

Водночас ефективність системи моніторингу та оцінювання результатів молодіжної політики безпосередньо залежить від здатності громади забезпечити сталість досягнутих змін у фінансовому, кадровому та інституційному вимірах. У зв'язку з цим доцільним є виокремлення ключових компонентів сталості молодіжної політики територіальної громади, що узагальнено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Компоненти сталості молодіжної політики територіальної громади

Компонент сталості	Зміст компонента	Практичне значення для громади	Інструменти удосконалення
Фінансова	Поєднання коштів місцевого бюджету, грантового фінансування та партнерських ресурсів	Забезпечення безперервності базових молодіжних послуг і програм незалежно від донорських циклів	План «підхоплення» результатів грантових проєктів у місцевому бюджеті; середньострокове бюджетне планування
Кадрова	Професійна підготовка молодіжних працівників, система менторства та формування внутрішнього кадрового резерву	Підвищення якості youth work, зменшення залежності від окремих персоналій, збереження інституційної пам'яті	Запровадження системи наставництва, внутрішніх навчальних треків та резерву молодіжних працівників
Інституційна	Наявність стандартів роботи, процедур планування, моніторингу та оцінювання	Забезпечення довгострокового впливу молодіжної політики та керованості управлінських процесів	Регламент системи М&Е, календар звітності, система КРІ, інтеграція в управлінський цикл громади

Запропонована система забезпечення сталості молодіжної політики ґрунтується на поєднанні фінансових, кадрових та інституційних компонентів, що дозволяє територіальній громаді не лише реалізовувати інноваційні програми, але й утримувати їх результати у довгостроковій перспективі. Такий підхід зменшує залежність від зовнішнього фінансування,

підвищує прогнозованість управлінських рішень та інтегрує молодіжну політику в систему місцевого врядування як постійно діючий елемент, а не тимчасовий проєктний напрям.

### *Висновки до розділу 3*

У розділі 3 доведено, що підвищення ефективності молодіжної політики територіальної громади потребує переходу від подієвого підходу до системи управління, інтегрованої в управлінський цикл громади. Обґрунтовано напрями удосконалення партисипативних інструментів через регуляризацію консультацій, розвиток сегментованих форматів діалогу, інституціоналізацію конкурсів ініціатив та процедурне посилення ролі Молодіжної ради у плануванні й бюджетуванні. Встановлено, що результативність участі молоді залежить від наявності програмно-проєктних механізмів, здатних трансформувати ініціативи у сталі послуги та інституційні зміни, зокрема через інтеграцію проєктних результатів у місцеві програми та подолання організаційної фрагментації молодіжної інфраструктури. Запропоновано рамку моніторингу й оцінювання (M&E) на основі тривірневої системи показників (ресурси–процеси–результати) та регламентованої звітності, що забезпечує доказовість управлінських рішень, прозорість і підзвітність. Додатково визначено фінансові, кадрові та інституційні компоненти сталості як умову збереження досягнутих змін після завершення проєктного фінансування. Реалізація запропонованих рішень забезпечує підвищення якості планування, адресність інструментів для різних груп молоді та посилення інституційної спроможності молодіжної політики громади.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі проведено дослідження теоретичних засад удосконалення управління розвитком молодіжної політики в територіальних громадах. При цьому зроблені такі висновки:

1. Посилене акцентування на молодому поколінні в публічному управлінні трансформується в комплексні та спрямовані дії для стимулювання молодіжного розвитку й забезпечення позитивного внеску в суспільство. Це стає можливим на засадах формування та імплементації результативного державного курсу щодо молоді. Ключові особливості створення державної молодіжної доктрини в період політичної та економічної нестабільності й кризових явищ, що посилюються в умовах збройного конфлікту, включають: недостатнє залучення молоді до діяльності в органах публічного управління, громадських та політичних ініціативах, національно-патріотичних об'єднаннях тощо; існування незадоволених соціальних та фінансових потреб молодого контингенту; зростання ризиків зменшення функціональної, комунікативної та організаційної здатності публічних управлінських структур в умовах воєнних дій через відсутність орієнтирів, збентеження, неготовність до оперативних рішень тощо.

2. Інституційно-правове забезпечення управління молодіжною політикою в Україні базується на багаторівневій системі, що включає національний, регіональний та місцевий рівні. Центральну роль на національному рівні відіграє Міністерство молоді та спорту України, яке забезпечує формування та реалізацію державної політики, а також інші галузеві міністерства (МОН, Мінсоцполітики), що вимагає постійної міжвідомчої координації. Правовою основою є Закон України «Про основні засади молодіжної політики» (2021 р.), який вперше чітко закріпив мету, завдання та механізми реалізації політики.

Реалізація політики відбувається через стратегічні документи, як-от Національна стратегія для молоді до 2030 р. та державна цільова соціальна

програма «Молодь України» на 2021–2025 рр., які визначають ключові пріоритети (безпека, здоров'я, спроможність, інтегрованість) та конкретні завдання.

3. Досвід країн Європи щодо розбудови інституційних механізмів, які забезпечують формування та впровадження державної стратегії у молодіжній сфері враховує три ключові напрямки:

- Залучення молоді (Engagement of Youth): Стимулювання молодих людей до змістовної громадянської, економічної, соціальної, культурної та політичної участі.

- Комунікація з молодим поколінням (Connecting Youth): Підтримка взаємозв'язків, встановлення стосунків та обмін набутими знаннями між юнаками та дівчатами, зокрема через можливості мобільності (переміщення).

- Розширення потенціалу юнацтва (Empowering Youth): Заохочення молодих осіб брати відповідальність за власне життя шляхом залучення до високоякісної діяльності у роботі з молоддю.

4. Ключовим інструментом, що визначає зміст і механізми роботи з молоддю, є Програма підтримки молоді Сарненської міської територіальної громади на 2025–2030 роки. Загальний обсяг фінансування у 28480 тис. грн на шість років закладає значну фінансову основу для реалізації політики. Це демонструє готовність міської ради інвестувати у молодіжну сферу, незважаючи на потенційні бюджетні обмеження воєнного стану. Наявність чіткого контролю з боку.

Абсолютний пріоритет фінансування належить напряму «Створення умов з метою працевлаштування молоді (забезпечення первинної і вторинної зайнятості та самозайнятості молоді)», оскільки на нього виділяється найбільша сума асигнувань – 3900 тис. грн., що становить 31.35%. Це є підтвердженням того, що працевлаштування та самозайнятість молоді в громаді є найбільш значущим стратегічним рішенням і свідчить, що керівництво громади розглядає економічну незалежність молоді як головний фактор протидії міграції та забезпечення стійкості громади.

5. Реалізація молодіжної політики в громадах сьогодні перетворилася з бажаної ініціативи на стратегічний імператив. Вона є невіддільною складовою забезпечення обороноздатності, соціальної згуртованості та відновлення економічного потенціалу України.

Впродовж останніх 5 років до різних молодіжних заходів було задіяно майже 10 тис. молодих осіб. На території Сарненської громади у 2024 р. проведено більше 20 освітньо-виховних, культурно-мистецьких, інформаційно-просвітницьких заходів із широким залученням молоді, спрямованих на розвиток почуття особистої та національної гідності. Також для молоді громади було організовано участь в Акселераційній Молодіжній академії, що відбулась на базі комунального закладу «Будинок культури «Сузір'я» Сарненської міської ради. Для сприяння всебічному розвитку молоді Сарненської громади, формування її громадянської ідентичності, підтримки молодіжних ініціатив та створення умов для самореалізації та професійного зростання молоді в 2024 році був створений Сарненський молодіжний центр.

При Сарненській міській раді утворена та функціонує Молодіжна рада як консультативно-дорадчий орган, яка упродовж 2023 року була активно задіяна у волонтерській діяльності за місцем навчання/роботи, плели маскувальні сітки, організовували збори коштів на підтримку ЗСУ, займалися благодійною діяльністю.

6. Найнагальнішими викликами, які відзначає молодь, увійшли: низький рівень заробітної плати (75,3%), складність із забезпеченням житлом (54,8%) та обмежений доступ до якісної освіти (49,3%). Додатково вагомими проблемами є надмірна бюрократичність у процедурі отримання публічних послуг (41,8%), нерівні умови при прийомі на роботу (40,4%) та поширеність безробіття (34,2%).

Ключовими викликами для молодих громадян є: загроза життю та вимушене переселення; неадекватний рівень винагороди за працю; незабезпеченість помешканням; неналежний доступ до високоякісної освіти;

нерівноправні умови працевлаштування та безробіття; надмірна бюрократія отримання публічних послуг; небезпека втягнення у жорстокість та радикалізм; недостатня участь у політичному процесі й громадському житті спільноти; слабка інформованість молодих осіб щодо національних державних та місцевих, а також міжнародних програм та проєктів для юнацтва, тощо.

Серед недоліків та проблем інституційного забезпечення державної політики щодо молоді, які залишилися чинними навіть після реформи децентралізації, є, такі: низька здатність владних структур до гнучкості й оперативного реагування на загрози; перегляд концептуальних засад інституційного забезпечення формування та втілення державної політики щодо молоді; неточність окреслення прав та обов'язків молоді й суб'єктів, які беруть участь у реалізації державної молодіжної стратегії, тобто слабке усвідомлення сучасної активної ролі молоді та необхідності її залучення до політичної діяльності й участі у громадському житті спільноти; недосконалість правового регулювання, наявність законодавчих прогалів та відсутність єдиного, уніфікованого підходу до нормативного упорядкування діяльності центральних органів виконавчої влади у молодіжній галузі; просвітницька діяльність щодо просування ініціатив, програм, а також ідей державної політики щодо молоді; висока забюрократизованість та значні ризики корупційних діянь, тощо.

7. Обґрунтовано доцільність застосування в територіальній громаді організаційно-управлінської моделі молодіжної політики на засадах багаторівневого управління, що передбачає розподіл функцій між ОМС, молодіжним центром, молодіжною радою, освітніми закладами, громадськими організаціями та партнерами, а також запровадження координаційного механізму і річного планування на основі даних.

8. Визначено інструменти підвищення залученості молоді до формування та реалізації молодіжної політики, зокрема через партисипативні практики, інструменти молодіжної роботи (неформальна освіта,

волонтерство, менторство, клубні формати), системні комунікації та розвиток міжсекторальних партнерств.

9. Запропоновано підхід до моніторингу та оцінювання ефективності молодіжної політики на рівні громади, який базується на поєднанні кількісних і якісних показників (KPI), регулярному зборі даних, періодичній звітності та використанні результатів оцінювання для корекції управлінських рішень і забезпечення сталості молодіжної інфраструктури.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородін Є.І., Борисова Ю.В., Літвінова Н.М., Хохрякова І.В. Сучасний європейський досвід формування та реалізації молодіжної політики: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2008. 116 с.
2. Біляєв Я. М. Узагальнення світового досвіду державної політики соціальної мобільності молоді. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2019. Т. 30 (69). № 3. С. 30–36.
3. Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. 2019. № 3–4. URL: <http://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/1492/>: Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії)
4. Бодня Т.О., Супрун М.М. Батальйони чекають на добровольців. Урядовий кур'єр. 2014. 7 травня. № 81. С. 2.
5. Бородін Є. І. Загальнодержавна молодіжна програма в Україні в контексті удосконалення механізму державної молодіжної політики. Публічне адміністрування: теорія та практика: електрон. зб. наук. праць. 2011. № 1. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/index.html>.
6. Гусєва Н. Ю., Красільнікова О. В. Молодіжна політика в Німеччині – приклад для наслідування. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2021. № 1. С. 102.
7. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 рр., затверджена постановою КМУ від 2.06.2021 р. № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-п>
8. Дараган Т. П., Власюк О. А. Роль європейського досвіду реалізації молодіжної політики у формуванні молоді політичної еліти в Україні. Освітня аналітика України. 2022. № 3 (19). С. 121.
9. Драпушко Р.Г., Горінов П.В., Філик Н.В.. Формування молодіжної політики в умовах демографічних викликів сучасної України. Юридичний вісник, 2022. № 1 (62). С. 27–34. <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/16478/23765>.

10. Дугопольська Т., Хіта М. Вплив пандемії COVID-19 на міжнародний ринок праці. Вісник економіки. 2022 р. № 1. С. 54-70.  
DOI:<https://doi.org/10.35774/visnyk2022.01.054>.
11. Димитров М. Пріоритетні напрями молодіжної політики у діяльності державних місцевих структур та громадських організацій. Проблеми освіти: наук.-метод. зб.; гол. ред. В. Кремень. 2006. № 44. С. 63-66.
12. Жужа Л. О. Молодіжна політика в Україні: сучасний стан і шляхи реформування. Регіональні студії. 2019. № 19. С. 42.
13. Зуб Світлана Формування та реалізація молодіжної політики в країнах Європейського союзу: досвід для України. Геополітика України: історія і сучасність. 2022. № 1 (28). 2022. URL: <http://geopolitics-ofukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/263444>.
14. Звіт міського голови про роботу виконавчих органів ради щодо виконання Програми соціально-економічного та культурного розвитку Сарненської міської територіальної громади та здійснення державної регуляторної політики за 2021-2022 роки. URL: <https://sarny-rada.gov.ua/diyalnist/zviti-schodo-vikonannja-cilovih-program/zviti/10368-1220-vid-31-bereznja-2023-roku-pro-zvit-miskogo-golovi-pro-robotu-vikonavchih-organiv-radi-schodo-vikonannja-programi-socialno-ekonomichnogo-ta-kulturnogo-rozvitku-sarnenskoji-miskoji-terito.html>.
15. Інформація про роботу комунального закладу «Сарненський молодіжний центр» Сарненської міської ради. URL: <https://sarny-rada.gov.ua/dokumenti/proyekti-rishen-vikonavchogo-komitetu/20057-pro-robotu-komunalnogo-zakladu-sarnenskij-molodizhnij-centr-sarnenskoji-miskoji-radi.html>
16. Конституція України: закон України від 28.06.1996 № 254к/96–ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%1%80#Text>.
17. Комаринець, С. О., Машталір С. Г. Аналіз стану та перспектив розвитку молодіжної політики в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес

тауправління. 2022. № 37. С. 55-66. URL:

<http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/10023>.

18. Колисниченко Н. Політика і державне управління як соціальні феномени. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2011. URL:

[http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012\\_01\(12\)/12knmusf.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12knmusf.pdf).

19. Козак С. А., Громадянські цінності як базова складова виховання молодого покоління в процесі навчання у ЗВО. К. КНУБА. 2019. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: збірн. матер. Всеукр. круглого столу аз міжнар. участю (29 жовтня 2019 року). С. 208-211. URL: [https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/zbirnyk\\_kruhlyu\\_stil\\_knuba\\_2019.pdf#page=209](https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/zbirnyk_kruhlyu_stil_knuba_2019.pdf#page=209).

20. Карнаух А. Проблеми молодіжної політики в сучасній Україні. Політичний менеджмент. 2005. № 4. С. 63 – 69.

21. Кохан Г. В. Явище політичної корупції: теоретико-методологічний аналіз: монографія. Нац. ін-т стратегічних досліджень. 2013. 232 с.

22. Круглашов А., Сабадаш Н. Публічне управління у сфері молодіжної політики в умовах децентралізації та євроінтеграції України.

23. Кормич Л. І., Краснопольська Т. М. Пріоритети молодіжної політики України в світлі євроінтеграційних процесів. Актуальні проблеми політики. 2019. Вип. 64. С. 84.

24. Комаринець, С. О., Машталір С. Г. Аналіз стану та перспектив розвитку молодіжної політики в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес тауправління. 2022. № 37. С. 55-66. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/10023>.

25. Липовська Н.І., Пашкова Г.Г., Сахарова К.О. Розвиток публічного управління з позицій інституціонального підходу. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 6. С. 19–24. <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/316>.

26. Липовська Н. А., Сахарова К. О., Шевченко О. С. Координація взаємодії держави та суспільства для формування та реалізації сучасної

публічної політики в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. №11/7. С. 23–28. URL: <https://chasopysppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/458>.

27. Міненко Є.С. Горінов П.В., Драпушко Р.Г., Захаренко К.В. Державна молодіжна політика України в умовах європейської інтеграції: виклики та можливості. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Vol. 33. № 4. С. 7-12.

[https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4\\_2022/2.pdf](https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/4_2022/2.pdf).

28. Міграції населення України як переміщення людей із зміною місця проживання. Київ: Київський університет культури. 2021. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/geograf/23247/>.

29. Національна молодіжна стратегія до 2030 р., затверджена Указом Президента України від 12.03.2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021>

30. Подобєд Н. В. Міжнародний досвід реалізації молодіжної політики та можливості його застосування в Україні. Економіка та держава. 2011. № 9. С. 125–127.

31. Програма підтримки молоді Сарненської міської територіальної громади на 2025-2027 роки. URL: <https://sarny-rada.gov.ua/dokumenti/gfxcfgfcrfghfc/uhuihuij/19264-pro-zatverdzhennja-zmin-do-programi-pidtrimki-molodi-sarnenskoji-miskoji-teritorialnoji-gromadi-na-2025-2027-roki.html>.

32. Панасюк В. Державна молодіжна політика: поняття та структура. Актуальні проблеми політики. 2006. Вип. 29. С. 383-387.

33. Пархоменко-Куцевіл О. І. Цифровізація формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління». 2024. № 1(19) С. 207-219. <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/8521>.

34. Пархоменко-Куцевіл О.І. Сучасні проблеми формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. Інвестиції: практика та досвід, 2024. № 2. С. 177-182. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/123/91>.
35. Переглянута Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті. Council of Europe, July 2015 Printed at the Council of Europe С. 37. URL: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=090000168071b58f>.
36. Перелік Молодіжних Центрів України. Асоціація молодіжних центрів України, 2023. URL: <https://youthcenters.net.ua/perelik-tsentriv-ukraini/>.
37. Перепелиця М. Механізм реалізації регіональної, місцевої державної молодіжної політики. Нова політика. 2000. № 6. С. 40-43.
38. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016-2020 роки та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.2016 № 148. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/148-2016-%D0%BF/stru>.
39. Сарненська територіальна громада: офіційний сайт. URL: <https://sarny-rada.gov.ua/>.
40. Французький досвід для реформування української молодіжної політики. URL: [https://texty.org.ua/archive-blogs/74117/Francuzkyj\\_dosvid\\_dla\\_reformuvanna\\_ukrajinskoji\\_molodizhnoji\\_polityky-74117/](https://texty.org.ua/archive-blogs/74117/Francuzkyj_dosvid_dla_reformuvanna_ukrajinskoji_molodizhnoji_polityky-74117/).
41. Юзич Ю. Молодіжна політика Естонії як практичний досвід для України. URL: <https://youthcenters.net.ua/molodigna-politika-estonii-yak-praktichniy-dosvid-dlya-ukraini/>.
42. Youth Policy Governance in Germany. URL: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/germany/1-youth-policy-governan/>
43. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20>.

44. Національна молодіжна стратегія до 2030 року: Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021>.
45. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
46. Закон України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>.
47. Council of Europe. Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life. 2015. URL: <https://rm.coe.int/168071b58f>.
48. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2017)4 of the Committee of Ministers to member States on youth work. URL: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=0900001680717e78](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680717e78).
49. Council of Europe. Youth Participation Strategy 2020–2024. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/youth-participation>.
50. Council of Europe. Youth Work Portfolio. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/youth-work>.
51. European Commission. EU Youth Strategy 2019–2027. URL: [https://youth.europa.eu/strategy\\_en](https://youth.europa.eu/strategy_en).
52. Youth Wiki (EU). Youth Policy Governance. URL: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki>.
53. OECD. Open Government: The Global Context and the Way Forward. Paris: OECD Publishing, 2016.
54. OECD. Citizen Participation and Innovative Governance. Paris: OECD Publishing, 2020.
55. UNDP. Youth Strategy 2022–2025. URL: <https://www.undp.org/youth>.
56. UNDP Ukraine. Youth Engagement and Civic Participation. URL: <https://www.ua.undp.org>.
57. UNICEF Ukraine. Youth Engagement Strategy. URL: <https://www.unicef.org/ukraine>.

58. UNICEF. Adolescents and Youth Participation Framework. URL: <https://www.unicef.org>.
59. IREX. Програма «Мріємо та діємо»: методичні матеріали. URL: <https://mriyemo-diemo.org>.
60. IREX. Молодь Тут: практики залучення молоді. URL: <https://youthtut.org.ua>.
61. Міністерство молоді та спорту України. Методичні рекомендації щодо молодіжних центрів. URL: <https://mms.gov.ua>.
62. Міністерство молоді та спорту України. Молодіжна робота в громадах. URL: <https://mms.gov.ua/molodizhna-polityka>.
63. Український молодіжний фонд. Аналітичні звіти. URL: <https://umf.gov.ua>.
64. Український інститут молоді. Аналітичні дослідження. URL: <https://youthinstitute.org.ua>.
65. Асоціація молодіжних центрів України. Стандарти функціонування молодіжних центрів. URL: <https://youthcenters.net.ua>.
66. Асоціація молодіжних центрів України. Мережування та розвиток молодіжної інфраструктури. URL: <https://youthcenters.net.ua>.
67. Молодіжні центри України: аналітичний огляд. Київ, 2023.
68. Gaventa J. Participation and Civic Engagement in Governance. World Development Report Background Paper, 2014.
69. Arnstein S. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners. 1969. Vol. 35(4).
70. Fung A. Varieties of Participation in Complex Governance. Public Administration Review, 2006.