

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

(повне найменування вищого навчального закладу)

**Факультет бізнесу та права**

(повне найменування факультету)

**Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики**

(повна найменування кафедри)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»  
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ  
МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ ТА ПРОСТОРІВ У  
КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ  
ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування молодіжної  
політики»

(назва освітньої програми)

**Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ПУА(МП)м-21  
Бабенко Анастасія Петрівна**

(підпис)

**Керівник:  
к.е.н., доцент  
Ковальчук Надія Віталіївна**

(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
к.е.н., доцент  
Гарант освітньої програми:  
Войчук Максим Володимирович

(підпис)

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування молодіжної політики

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Бабенко Анастасія Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Стратегічне управління діяльністю молодіжних центрів та просторів у контексті розвитку молодіжної інфраструктури регіону

Керівник роботи: к.е.н., доцент Войчук Максим Володимирович

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» січня 2025 р. № 13/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Вихідними даними до кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України та регіонального рівня у сфері молодіжної політики та розвитку молодіжної інфраструктури, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань стратегічного управління та публічного адміністрування, стратегічні й програмні документи Рівненської області, матеріали діяльності молодіжних центрів та просторів регіону, а також статистичні й аналітичні дані та інформація з офіційних вебресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

ВСТУП, РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІ РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІ (НА МАТЕРІАЛАХ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ), РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В СТРУКТУРІ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ. ВИСНОВКИ. СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Концептуальні засади дослідження молодіжної інфраструктури. Лист 2. Теоретичні підходи до визначення молодіжних центрів та молодіжних просторів. Лист 3. Методичні аспекти функціонування молодіжних центрів та молодіжних просторів у регіоні. Лист 4. Нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної інфраструктури регіону. Лист 5. Особливості формування та розвитку молодіжної інфраструктури Рівненської області. Лист 6. Кращі практики функціонування молодіжних центрів та молодіжних просторів Рівненської області. Лист 7. Аналіз стратегій діяльності молодіжних центрів (на прикладі Молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг»). Лист 8. Напрями удосконалення моделей стратегічного управління діяльністю молодіжних центрів (на прикладі Молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг»).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ (підпис)

Бабенко А.П.

(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Ковальчук Н.В.

(прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Бабенко А. П. Стратегічне управління діяльністю молодіжних центрів та просторів у контексті розвитку молодіжної інфраструктури регіону. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування молодіжної політики» спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань та додатків.

У роботі досліджено теоретичні засади функціонування молодіжної інфраструктури та роль молодіжних центрів у системі публічного управління. Проаналізовано сучасний стан та інституційне забезпечення молодіжних просторів Рівненської області, зокрема на прикладі діяльності Молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг». Обґрунтовано необхідність впровадження партнерської моделі управління та розроблено рекомендації щодо стратегічного планування діяльності центрів з використанням європейських стандартів якості. Запропоновано механізми модернізації управління молодіжною інфраструктурою через посилення координації влади та громади.

Ключові слова: публічне управління, молодіжна інфраструктура, молодіжний центр, молодіжний простір, стратегічне управління, Рівненська область, молодіжна політика, територіальна громада.

## ANNOTATION

Babenko A. Strategic management of youth centers and spaces activity in the context of regional youth infrastructure development. – Manuscript.

Master's thesis in Educational Program «Public Management and Administration of Youth Policy», specialty 281 Public Management and Administration. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The Master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The paper investigates the theoretical foundations of youth infrastructure functioning and the role of youth centers in the system of public management. The current state and institutional support of youth spaces in the Rivne region are analyzed, particularly through the example of the «Keneberg» Youth Integration Center. The necessity of implementing a partnership management model is substantiated, and recommendations for strategic planning of centers' activities using European quality standards are developed. Mechanisms for modernizing youth infrastructure management through strengthening coordination between the authorities and the community are proposed.

Keywords: public management, youth infrastructure, youth center, youth space, strategic management, Rivne region, youth policy, territorial community.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІ	10
1.1. Концептуальні засади дослідження молодіжної інфраструктури	10
1.2. Теоретичні підходи до визначення молодіжних центрів та молодіжних просторів	13
1.3. Методичні аспекти функціонування молодіжних центрів та молодіжних просторів в регіоні	16
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІ (НА МАТЕРІАЛАХ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	20
2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної інфраструктури регіону	20
2.2. Особливості молодіжної інфраструктури Рівненської області	24
2.3. Кращі практики функціонування молодіжних центрів та молодіжних просторів Рівненської області	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В СТРУКТУРІ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ	30
3.1. Аналіз стратегій діяльності молодіжних центрів (на прикладі Молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг»)	33
3.2. Напрями удосконалення моделей управління молодіжними центрами (на прикладі Молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг»)	36
ВИСНОВКИ	40
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	42

## ВСТУП

Сучасна Україна перебуває на етапі важливих управлінських змін, каталізатором яких стали процеси децентралізації, реформа місцевого самоврядування та поступове інтегрування європейських стандартів у формування державної політики. У зв'язку з цим державна молодіжна політика перестає бути другорядним питанням, перетворюючись на стратегічну інвестицію в людський капітал та ключовий елемент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Сьогодні молодь – це вже не пасивний об'єкт впливу, а повноцінний, активний суб'єкт суспільних трансформацій, чії дії, енергія та ідеї безпосередньо формують майбутнє регіонів.

Ефективним інструментом, який робить ці стратегічні завдання практичними, є молодіжна інфраструктура. Вона охоплює всі організаційні, матеріально-технічні та інституційні передумови для якісної молодіжної роботи. Центральне місце тут займають молодіжні центри та молодіжні простори. Їхня функція не обмежується дозвіллям, вони є осередками, де створюються умови для самореалізації, розвитку громадянських, соціальних і професійних навичок, а головне – для включення молодих людей у процеси прийняття рішень на місцях. Саме через їхню роботу завдання молодіжної політики отримують відчутну реалізацію у громадах.

*Актуальність дослідження* стратегічного управління діяльністю молодіжних центрів та просторів стрімко зростає через посилення ролі регіонів. Передача значних повноважень органам місцевого самоврядування вимагає не просто існування, а ефективного, гнучкого та адаптивного управлінського механізму для молодіжної інфраструктури. Цей механізм має обов'язково враховувати як унікальні регіональні особливості, так і реальні потреби місцевої молоді. У цьому сенсі критично важливим стає ґрунтовний аналіз практики функціонування молодіжних центрів і просторів у межах конкретних областей.

Незважаючи на наявність необхідної нормативної бази та державних програм, практична проблематика стратегічного управління діяльністю молодіжних центрів та просторів залишається дискусійною та недостатньо вирішеною як у науковій теорії, так і в адміністративній практиці, що створює нагальну потребу в комплексному її дослідженні.

*Метою магістерської роботи* є теоретичне обґрунтування та розроблення практично орієнтованих рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління діяльністю молодіжних центрів і просторів у контексті розбудови молодіжної інфраструктури регіону. Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- проаналізувати ключові теоретичні підходи до розуміння молодіжної інфраструктури регіону;
- систематизувати теоретичні та нормативно-правові основи діяльності молодіжних центрів і просторів;
- дослідити прикладні (методичні) аспекти функціонування молодіжних центрів і просторів у регіональному вимірі;
- провести аналіз специфіки становлення та розвитку молодіжної інфраструктури регіону (на прикладі Рівненської області);
- узагальнити успішний досвід (кращі практики) функціонування молодіжних центрів і просторів у регіоні;
- визначити ключові напрями оптимізації стратегічного управління діяльністю молодіжних центрів у загальній структурі молодіжної інфраструктури.

*Об'єкт дослідження* – система публічного управління у сфері реалізації державної молодіжної політики на регіональному рівні.

*Предмет дослідження* – стратегічне управління діяльністю молодіжних центрів та молодіжних просторів як рушіїв розвитку молодіжної інфраструктури регіону.

У процесі дослідження застосовувалися методи наукового пізнання: аналіз і синтез, індукцію та дедукцію (для формування гіпотез), системний та

структурно-функціональний підходи (для розгляду інфраструктури як цілісної системи), порівняльний аналіз, а також методи контент-аналізу практичної діяльності молодіжних центрів.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних положень, щодо ролі молодіжних центрів і просторів у системі молодіжної інфраструктури та в обґрунтуванні конкретних напрямів удосконалення стратегічного управління їх діяльністю з чітким урахуванням регіональної специфіки.

Сформульовані висновки та рекомендації можуть бути безпосередньо використані органами місцевого самоврядування, керівниками молодіжних центрів і просторів, а також стати аналітичною основою для розробки та коригування регіональних програм молодіжної політики.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту уточнення формулювань та опрацювання літератури, для редагування та форматування списку джерел посилань. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ

### 1.1. Концептуальні засади дослідження молодіжної інфраструктури

У сучасних умовах реформування системи публічного управління та реалізації державної молодіжної політики зростає роль молодіжної інфраструктури як одного з ключових інструментів регіонального розвитку. Молодь у цьому контексті розглядається не лише як соціально-демографічна група, а як активний суб'єкт суспільних процесів, здатний впливати на соціально-економічний, культурний та громадянський розвиток територій. Такий підхід відповідає сучасним управлінським концепціям, у межах яких молодіжна політика розглядається як інвестиція в людський капітал і довгострокову сталість суспільства.

Актуальність дослідження молодіжної інфраструктури посилюється в умовах децентралізації та зростання ролі регіонів у формуванні та реалізації публічної політики. Передача повноважень на місцевий рівень зумовлює необхідність створення ефективних інституційних механізмів роботи з молоддю безпосередньо в громадах. У цьому контексті молодіжна інфраструктура виступає середовищем, у межах якого поєднуються управлінські рішення, соціальні послуги та громадська активність молоді, що сприяє підвищенню рівня соціальної згуртованості та розвитку місцевих спільнот [4, с. 15–17; 6, с. 42–44].

У наукових дослідженнях поняття «молодіжна інфраструктура» має багато різних трактувань, що зумовлено міждисциплінарним характером молодіжної політики. У межах соціологічного підходу молодіжна інфраструктура розглядається як система соціальних інститутів, спрямованих на інтеграцію молоді в суспільство. Управлінський підхід базується на механізмах регулювання, координації та оцінювання ефективності діяльності відповідних

інституцій. Економічний підхід, своєю чергою, пов'язує розвиток молодіжної інфраструктури з формуванням конкурентоспроможного людського потенціалу регіонів і підвищенням їх інноваційної спроможності [8, с. 28–31].

У науковому дискурсі публічного управління соціальна інфраструктура розглядається як фундаментальний базис для відтворення людського капіталу. Зокрема, ефективність управління цим сектором безпосередньо корелює із якістю надання публічних послуг на рівні територіальних громад [1, с. 8–10].

Узагальнюючи ключові наукові позиції та спираючись на потреби стратегічного управління, ми розглядаємо молодіжну інфраструктуру як комплексне соціально-управлінське утворення, що включає сукупність інституційних, організаційних, матеріально-технічних та фінансових елементів. Її головна мета полягає у створенні сприятливого середовища для повноцінного розвитку, ефективної самореалізації, соціальної інтеграції та активної участі молоді у суспільно-політичному житті регіону. Концептуальну структуру молодіжної інфраструктури, виходячи з її ключових елементів (табл. 1.1). До її складу входять спеціалізовані молодіжні установи, органи публічної влади, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, а також формалізовані й неформальні механізми взаємодії між ними.

Таблиця 1.1. – Концептуальна структура молодіжної інфраструктури регіону\*

Блок (Елемент)	Призначення
Інституційні	(Закони, нормативи, програми, органи влади)
Організаційні	(Механізми взаємодії, координація, управління)
Матеріально-технічні	(Молодіжні центри, простори, обладнання)
Фінансові	(Державне, місцеве фінансування, гранти)

\* Джерело: узагальнено автором на основі [2; 3; 4, С. 15–17; 6, С. 28–31; 7, С. 18–21; 8, С. 42–44]

З позицій публічного управління молодіжна інфраструктура виступає об'єктом цілеспрямованого впливу та стратегічного планування. Її розвиток пов'язується з реалізацією державних і регіональних програм молодіжної політики, стратегій сталого розвитку та соціальної згуртованості. Успішне

функціонування молодіжної інфраструктури потребує узгодженості між стратегічними цілями, ресурсним забезпеченням і системою моніторингу результатів, що відповідає принципам результативного управління [4, С. 63–65].

Важливим концептуальним аспектом є нормативно-правове закріплення молодіжної інфраструктури в системі публічного управління. Відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики» держава створює умови для розвитку молодіжної інфраструктури як основи здійснення молодіжної роботи та забезпечення участі молоді в суспільному житті [3].

Вагоме значення для формування концептуальних засад дослідження молодіжної інфраструктури має міжнародний досвід. У країнах з розвинутою та успішною молодіжною політикою, зокрема у країнах Європейського Союзу, Канаді та скандинавських державах, молодіжна інфраструктура розглядається як компонент системи соціального добробуту та демократичного врядування. Європейська модель молодіжної політики ґрунтується на принципах участі, міжсекторальності та інклюзії, що реалізуються через розгалужену мережу молодіжних центрів, просторів і консультативних органів [2, С. 12–15; 7, С. 7–9].

Зокрема, у Німеччині молодіжна інфраструктура інтегрована в систему місцевого самоврядування та соціальних послуг, де молодіжні центри виконують не лише освітню, а й соціальну та превентивну функції. У скандинавських країнах, таких як Швеція та Фінляндія, значна увага приділяється створенню доступних молодіжних просторів як середовищ для неформальної освіти та участі молоді у прийнятті рішень на місцевому рівні. Фундаментальним документом у цій сфері є Європейська Хартія місцевої молодіжної роботи, яка визначає стандарти доступності молодіжних просторів [19, с. 5]. Канадська модель побудована на партнерстві між державою та громадським сектором, що забезпечує гнучкість та інноваційність молодіжної інфраструктури.

Міжнародні підходи засвідчують, що ефективна молодіжна інфраструктура базується на поєднанні державної підтримки, автономії інституцій та активної участі молоді. Важливим є також системне оцінювання впливу молодіжних

програм і просторів на розвиток громад, що дозволяє коригувати управлінські рішення відповідно до реальних потреб молоді.

Методологічною основою дослідження молодіжної інфраструктури є поєднання системного, інституційного та соціально-орієнтованого підходів. Системний підхід дозволяє розглядати молодіжну інфраструктуру як цілісну соціально-управлінську систему з визначеними елементами, функціями та взаємозв'язками. Інституційний підхід зосереджується на аналізі ролі формальних і неформальних інститутів у реалізації молодіжної політики. Соціально-орієнтований підхід підкреслює значення потреб, інтересів та ініціатив молоді як ключового орієнтира для публічного управління.

Отже, молодіжна інфраструктура регіону є складним багаторівневим соціально-управлінським утворенням, ефективність якого визначається якістю стратегічного управління, нормативно-правового забезпечення, міжсекторальної взаємодії та рівнем залучення молоді до процесів її розвитку. Зазначені аспекти обґрунтовують доцільність подальшого дослідження молодіжної інфраструктури в контексті публічного управління та регіонального розвитку.

## **1.2. Теоретичні підходи до визначення молодіжних центрів та молодіжних просторів**

Молодіжні центри та молодіжні простори посідають важливе місце в системі молодіжної інфраструктури регіону, оскільки саме через них відбувається безпосередня реалізація заходів молодіжної політики, організація молодіжної роботи та залучення молоді до суспільного життя. У контексті публічного управління ці інституції виступають інструментами впровадження управлінських рішень на місцевому та регіональному рівнях, забезпечуючи зв'язок між стратегічними цілями молодіжної політики та реальними потребами молоді.

Базовим для національної системи молодіжної політики є поняття «молодіжний центр», яке має чітке нормативно-правове закріплення. Відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики», «молодіжний центр – установа незалежно від форми власності, що створюється з метою реалізації молодіжної політики, здійснення молодіжної роботи, сприяння соціалізації та самореалізації молоді, захисту її прав та інтересів» [3]. Зазначене визначення дозволяє розглядати молодіжний центр як інституційно оформлений суб'єкт молодіжної політики, діяльність якого регламентується нормативними актами та інтегрується в систему публічного управління.

Законодавство передбачає, що молодіжні центри можуть створюватися як на рівні територіальних громад, так і на регіональному рівні, зокрема в межах обласних програм молодіжної політики. Наприклад, у програмі «Молодь України 2022–2026» передбачено розвиток мережі молодіжних центрів у малих містах та сільській місцевості як стратегічний інструмент залучення молоді до громадського життя [2].

У наукових дослідженнях молодіжний центр трактується як багатофункціональна інституція, що поєднує освітні, соціальні, культурні та громадянські напрями діяльності, а також створює умови для участі молоді у процесах місцевого розвитку [4, С. 148–151; 6, С. 96–99]. З управлінської точки зору молодіжні центри виконують роль стабільних організаційних платформ для реалізації програм і проектів, забезпечуючи сталість молодіжної політики на рівні територіальних громад і регіонів.

Поряд із поняттям «молодіжний центр» у законодавстві України також закріплено поняття «молодіжний простір». Згідно із Законом України «Про основні засади молодіжної політики», «молодіжний простір – приміщення, будівля або її частина, земельна ділянка, що використовується для здійснення молодіжної роботи» [3]. Це визначення має принципове значення, оскільки вперше на нормативному рівні фіксує молодіжний простір як окремий елемент молодіжної інфраструктури, акцентуючи увагу на його фізичному та функціональному вимірі.

Законодавче визначення молодіжного простору є лаконічним і зосередженим передусім на матеріальній основі здійснення молодіжної роботи. Водночас у наукових і методичних джерелах це поняття розширюється за рахунок соціального та комунікативного вимірів. Так, молодіжний простір розглядається як відкрите та інклюзивне середовище для неформальної освіти, спілкування, реалізації ініціатив і самовираження молоді, що функціонує на засадах добровільності та доступності [7, С. 18–21]. У цьому контексті молодіжний простір виступає не лише як фізичне місце, а як соціально організоване середовище, яке сприяє формуванню активної молодіжної спільноти.

Міжнародні підходи до розуміння молодіжних просторів також підкреслюють їхню роль у забезпеченні участі молоді в суспільному житті. У документах Ради Європи *youth spaces* визначаються як безпечні середовища, у яких молоді люди можуть вільно висловлювати свої погляди, брати участь у неформальному навчанні та розвивати громадянські компетентності [18, С. 14–16]. Європейська комісія розглядає молодіжні простори як складову молодіжно-дружньої інфраструктури громад, що сприяє соціальній згуртованості та демократичній участі [20, С. 9–11].

Порівняльний аналіз молодіжних центрів і молодіжних просторів свідчить про їх різну організаційну природу, але спільну цільову спрямованість. Молодіжні центри характеризуються високим рівнем інституціоналізації, наявністю організаційної структури та чітко визначених управлінських функцій. Молодіжні простори, своєю чергою, відзначаються більшою гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на локальні потреби молоді. Саме поєднання цих двох форм дозволяє забезпечити комплексний підхід до розвитку молодіжної інфраструктури регіону.

Таблиця 1.1. – Порівняльна характеристика молодіжного центру та простору\*

Критерій	Молодіжний центр	Молодіжний простір
Нормативне закріплення	Має чітке визначення в Законі України «Про основні засади молодіжної політики»	Має законодавче визначення
Організаційно-правовий статус	Установа, незалежно від форми власності (юридична особа)	Фізичний простір, може функціонувати без статусу юридичної особи
Рівень формалізації	Високий (наявність структури, штату, планування)	Переважно низький або середній (гнучкість, неформальність)
Основне призначення	Комплексна реалізація державної молодіжної політики	Здійснення молодіжної роботи та сприяння неформальній освіті
Управлінська роль	Стабільний інституційний інструмент публічного управління	Гнучкий, адаптивний елемент молодіжної інфраструктури
Орієнтація	Стратегічна, програмна та інституційна	Практична, комунікативна та ініціативна

\*Джерело: узагальнено автором на основі [3; 4, С. 148–151; 6, С. 96–99]

Узагальнюючи, молодіжні центри та молодіжні простори доцільно розглядати як взаємодоповнювальні елементи молодіжної інфраструктури регіону. Їх поєднання забезпечує баланс між інституційною сталістю молодіжної політики та гнучкими формами молодіжної роботи, що відповідає сучасним підходам до публічного управління у сфері молодіжної політики.

### **1.3. Методичні аспекти функціонування молодіжних центрів та молодіжних просторів в регіоні**

Функціонування молодіжних центрів та молодіжних просторів у регіоні потребує системного методичного забезпечення, яке забезпечує узгодженість стратегічних цілей молодіжної політики з практичними формами молодіжної роботи. Методичні аспекти охоплюють сукупність принципів, підходів, форм і методів діяльності, що спрямовані на створення умов для розвитку, соціальної інтеграції та активної участі молоді в житті територіальних громад. У системі

публічного управління вони виступають інструментом реалізації державної та регіональної молодіжної політики, забезпечуючи її практичну дієвість.

Орієнтиром для розбудови місцевої молодіжної інфраструктури в Україні слугує Європейська Хартія місцевої молодіжної роботи, яка визначає принципи доступності та інклюзивності просторів для молодих людей [19, С. 18–20].

Нормативно-правовою основою методичного забезпечення діяльності молодіжних центрів і просторів є Закон України «Про основні засади молодіжної політики», який визначає ключові напрями молодіжної роботи, принципи участі молоді, інклюзивності та міжсекторальної взаємодії, а також роль держави й органів місцевого самоврядування у розвитку молодіжної інфраструктури [3]. Реалізація положень закону на регіональному рівні здійснюється через державні та місцеві програми, зокрема Державну цільову соціальну програму «Молодь України», яка визначає стратегічні орієнтири діяльності молодіжних інституцій і спрямована на розширення доступу молоді до якісних послуг та можливостей самореалізації [2].

З управлінської точки зору методичні аспекти функціонування молодіжних центрів передбачають планування діяльності, формування річних і середньострокових програм, визначення пріоритетних цільових груп молоді та розроблення проєктів відповідно до потреб громади. Важливим елементом є інтеграція діяльності молодіжних центрів у систему стратегічного планування регіонального розвитку, що дозволяє узгоджувати їхню роботу з програмами соціально-економічного розвитку та політики соціальної згуртованості [4, С. 63–65]. Такий підхід підсилює управлінську роль молодіжних центрів як інституційних суб'єктів реалізації молодіжної політики.

Методика функціонування молодіжних просторів, на відміну від молодіжних центрів, характеризується більшою гнучкістю та адаптивністю. Відповідно до методичних рекомендацій Міністерства молоді та спорту України, молодіжні простори мають діяти як відкриті, доступні та безпечні середовища для неформальної освіти, комунікації та реалізації ініціатив молоді, незалежно від її соціального статусу, рівня освіти чи досвіду участі [7, С. 18–21]. Це

дозволяє використовувати молодіжні простори як інструмент швидкого реагування на актуальні запити молоді та соціальні виклики в громаді.

Важливим методичним принципом діяльності молодіжних центрів і просторів є застосування інструментів неформальної освіти. До них належать тренінги, воркшопи, фасилітовані дискусії, навчальні сесії, проєктна та волонтерська діяльність. Такі форми роботи сприяють розвитку соціальних, громадянських і управлінських компетентностей молоді, формують навички командної роботи, критичного мислення та участі у прийнятті рішень [6, С. 96–99]. Саме через методи неформальної освіти молодіжні інституції створюють умови для активного включення молоді в процесі місцевого самоврядування.

Соціальна та консультативна функції молодіжних центрів і просторів реалізуються через надання інформаційної підтримки, індивідуальних і групових консультацій, профорієнтаційних заходів, а також через сприяння доступу молоді до соціальних, освітніх і культурних послуг. Особливе значення має робота з вразливими категоріями молоді, зокрема молодими людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами, молоддю з сільських територій. Реалізація цих завдань потребує міжсекторальної взаємодії з органами соціального захисту, закладами освіти, службами зайнятості та громадськими організаціями [8, С. 28–31].

Інклюзивність є окремим методичним принципом функціонування молодіжних центрів і просторів. Вона передбачає створення фізично доступного середовища, безбар'єрної комунікації, а також врахування різноманітних потреб молоді під час планування заходів і програм. Такий підхід відповідає сучасним стандартам публічного управління та сприяє формуванню соціальної згуртованості в регіоні.

Міжнародний досвід підтверджує ефективність комплексного методичного підходу до діяльності молодіжних центрів і просторів. У документах Ради Європи наголошується, що молодіжні інституції мають функціонувати як безпечні простори для розвитку громадянських компетентностей, участі в демократичних процесах та реалізації молодіжних

ініціатив [18, С. 14–16]. Європейська комісія підкреслює важливість інтеграції молодіжних просторів у місцеві та регіональні стратегії розвитку як інструменту соціальної згуртованості, інклюзії та залучення молоді до управління [20, С. 9–11].

Важливим складником методичного забезпечення є система моніторингу та оцінювання ефективності діяльності молодіжних центрів і просторів. До основних показників належать рівень залучення молоді, кількість і різноманітність заходів, сталість партнерських взаємодій, а також вплив діяльності на розвиток громадянської активності та соціальної інтеграції молоді. Поєднання кількісних і якісних методів оцінювання дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити адаптацію методик роботи до змінних потреб молоді.

Отже, методичні аспекти функціонування молодіжних центрів та молодіжних просторів формують цілісну систему організаційних, освітніх, соціальних і управлінських інструментів реалізації молодіжної політики в регіоні. Їх ефективність визначається рівнем стратегічного управління, міжсекторальної взаємодії, інклюзивності та здатністю адаптувати методи роботи до сучасних викликів і потреб молоді. Зазначені положення створюють теоретико-методичне підґрунтя для подальшого аналізу особливостей формування та розвитку молодіжної інфраструктури на прикладі конкретного регіону.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНІ (НА МАТЕРІАЛАХ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

#### **2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної інфраструктури регіону**

Формування та розвиток молодіжної інфраструктури регіону є складним управлінським процесом, ефективність якого безпосередньо залежить від якості нормативно-правового та інституційного забезпечення. Саме через систему правових норм, програмних документів і організаційних механізмів визначаються умови реалізації молодіжної політики, розподіляються повноваження між рівнями публічної влади та формуються інструменти впливу на соціальний розвиток молоді. У контексті публічного управління нормативно-інституційне забезпечення виконує функцію «каркасу», на основі якого вибудовується практична діяльність молодіжних центрів, просторів та інших суб'єктів молодіжної роботи.

Базовим нормативно-правовим актом, що визначає засади реалізації молодіжної політики в Україні, є Закон України «Про основні засади молодіжної політики». У ньому закріплено принципи державної політики щодо молоді, визначено роль органів публічної влади та органів місцевого самоврядування у створенні умов для розвитку молодіжної інфраструктури, а також надано законодавчі визначення ключових інституцій, зокрема молодіжних центрів і молодіжних просторів [3]. Закон орієнтує систему публічного управління на перехід від декларативної підтримки молоді до формування сталої інфраструктурної основи молодіжної роботи.

Практична реалізація положень закону здійснюється через державні цільові програми, серед яких провідне місце посідає Державна цільова соціальна

програма «Молодь України». Вона визначає стратегічні пріоритети молодіжної політики, передбачає розвиток мережі молодіжних центрів і просторів, посилення інституційної спроможності територіальних громад, а також підтримку механізмів участі молоді в процесах прийняття рішень [2]. Значення програми полягає в тому, що вона створює єдину загальнодержавну рамку, у межах якої регіони та громади можуть адаптувати молодіжну політику до власних соціально-економічних і демографічних умов.

На регіональному рівні нормативно-правове забезпечення молодіжної інфраструктури Рівненської області формується через систему рішень обласної ради, розпоряджень обласної державної (військової) адміністрації, а також через регіональні програми та плани розвитку. Саме на цьому рівні відбувається стратегічне узгодження державних пріоритетів із потребами області, визначаються ключові напрями підтримки молоді та формуються умови для розвитку інституцій молодіжної інфраструктури. Регіональний рівень виступає посередником між загальнодержавною політикою та місцевими практиками її реалізації.

Інституційну основу управління молодіжною політикою в Рівненській області становлять профільні структурні підрозділи обласної державної адміністрації, які відповідають за формування та реалізацію молодіжної політики, координацію діяльності громад і взаємодію з громадськими організаціями. Важливою складовою інституційного забезпечення є партнерська модель управління, за якої до реалізації молодіжної політики залучаються інститути громадянського суспільства, молодіжні ради та ініціативні групи. Такий підхід відповідає сучасним управлінським концепціям, у межах яких публічне управління розглядається як спільна діяльність держави, громади та громадян [8, с. 63-65].

Сучасна молодіжна політика в Україні дедалі більше інтегрується в європейський контекст, що має суттєвий вплив на нормативно-інституційні підходи до розвитку молодіжної інфраструктури. Рекомендації Ради Європи та Європейського Союзу акцентують увагу на розвитку молодіжної роботи,

посиленні ролі молодіжних центрів і просторів, а також на необхідності створення умов для активної участі молоді в демократичних процесах [21]. У цьому контексті молодіжна інфраструктура розглядається не лише як система надання послуг, а як простір соціальної взаємодії та громадянського розвитку.

Особливістю нормативно-інституційного забезпечення молодіжної інфраструктури на регіональному рівні є поєднання формальних управлінських механізмів із неформальними практиками партнерства. Міжнародні дослідження свідчать, що залучення молодіжних центрів і просторів до реалізації регіональних стратегій розвитку підвищує ефективність молодіжної політики та сприяє соціальній інтеграції молоді [22]. Для Рівненської області це означає можливість використання молодіжної інфраструктури як інструменту згуртування громад і розвитку місцевого лідерства.

На рівні територіальних громад нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної інфраструктури є найбільш варіативним. Аналіз фактичного стану громад Рівненської області засвідчує, що інституційна база для молодіжної політики формально існує, проте її ефективність стримується низкою чинників:

– *Проблематика консультативно-дорадчих органів (КДО)*. У багатьох громадах Молодіжні ради та Ради старшокласників функціонують, однак їхня ефективність обмежується проблемами складу та репрезентативності. Зокрема, в частині громад положення про КДО є, але склад відсутній, що свідчить про низький рівень залучення активної молоді. Більше того, виявлено, що членів Молодіжних рад часто обирають виключно з центральних населених пунктів громад, залишаючи не залученою молодь із віддалених куточків (старостатів). Це створює дисбаланс у представництві інтересів молоді громади.

– *Доступність інфраструктури (МЦ/МП)*. Хоча значна частина громад має молодіжні центри та простори, їхнє розташування переважно обмежується центрами, що ускладнює можливість долучення до активностей молоді з інших населених пунктів громади. Ця географічна недоступність напряму впливає на

реалізацію принципів інклюзивності та доступності, закріплених у методичних документах.

– *Фінансове забезпечення.* Важливим елементом нормативно-інституційного забезпечення є також система фінансової підтримки молодіжної інфраструктури. Аналіз свідчить, що фінансування програм підтримки молоді в громадах часто є відсутнім або кошти спрямовуються на інші потреби. Це створює залежність молодіжної інфраструктури від короткострокових проєктів і робить її нестабільною, попри загальнодержавний стратегічний підхід. За відсутності стратегічного підходу до фінансування молодіжна інфраструктура ризикує залишатися нестабільною та залежною від короткострокових проєктів.

Міжнародні документи Ради Європи підкреслюють, що молодіжні центри та простори мають функціонувати як безпечні середовища для неформальної освіти, соціальної інтеграції та розвитку громадянських компетентностей молоді, що підвищує загальну ефективність молодіжної політики на місцевому рівні [18, с. 14-16]. Застосування цих підходів у регіональній практиці дозволяє посилити роль молодіжної інфраструктури як складової демократичного врядування.

Отже, нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної інфраструктури Рівненської області ґрунтується на загальнодержавній законодавчій базі, доповнюється регіональними управлінськими механізмами та реалізується через систему місцевих інституцій. Водночас воно характеризується значною неоднорідністю та наявністю структурних проблем (недостатня репрезентативність консультативно-дорадчих органів та географічна недоступність інфраструктури), що зумовлює потребу в подальшому аналізі практик функціонування та розробці управлінських рекомендацій.

## 2.2. Особливості молодіжної інфраструктури Рівненської області

Молодіжна інфраструктура Рівненської області формується в умовах децентралізації публічного управління та трансформації підходів до реалізації державної молодіжної політики. Передача значної частини повноважень на рівень територіальних громад створила нові можливості для розвитку локальних моделей молодіжної роботи, водночас актуалізувавши проблему нерівномірності інституційного розвитку громад і різного рівня їхньої спроможності у сфері молодіжної політики.

За узагальненими регіональними даними, чисельність населення Рівненської області становить близько 1,15 млн осіб, з яких приблизно 335 тис. осіб (понад 29%) належать до категорії молоді. Така значна частка молодого населення свідчить про високий демографічний та інноваційний потенціал регіону, що є критично важливим для його довгострокової економічної та соціальної стійкості. Результати загальнонаціональних досліджень свідчать про те, що молодь в умовах воєнного стану гостро потребує безпечних просторів для соціалізації та психологічної підтримки, що підтверджується і на прикладі громад Рівненщини [10, С. 36–37]. Об'єктивна потреба у розвитку доступної та ефективної молодіжної інфраструктури, таким чином, розглядається як інвестиція в людський капітал, що має протидіяти тенденціям внутрішньої міграції та стимулювати формування місцевого лідерства (див. додаток А). Недостатній рівень розвитку інфраструктури в громадах підвищує ризик відтоку молоді та посилення територіальних диспропорцій.

Адміністративно-територіальна структура області охоплює 64 територіальні громади, у межах яких формуються та реалізуються локальні політики щодо молоді. Водночас аналіз програмного забезпечення свідчить, що лише у 33 громадах ухвалено програми підтримки молоді. Таким чином, майже половина територіальних громад області (48,4%) або не має окремих програмних документів у сфері молодіжної політики, або здійснює молодіжну роботу фрагментарно. Наслідком цього є відсутність системного підходу до ресурсного

забезпечення, чітко визначених індикаторів результативності (KPI) та сталості управлінських рішень. Фрагментарний підхід не дозволяє ефективно оцінювати соціальний ефект від молодіжної роботи, а також унеможлиблює інтеграцію молодіжних цілей у загальні стратегії соціально-економічного розвитку громад.

Важливим інституційним компонентом молодіжної інфраструктури є механізми участі молоді в управлінні, зокрема молодіжні ради. Станом на 2025 рік у Рівненській області функціонує 28 молодіжних рад, що свідчить про наявність формальних консультативно-дорадчих органів менш ніж у половині громад (43,7%). При цьому кількісна наявність молодіжних рад не завжди трансформується у реальний вплив молоді на прийняття управлінських рішень. Як було встановлено у підрозділі 2.1, їхня ефективність часто обмежується проблемою репрезентативності: склад молодіжних рад формується переважно з представників центральних населених пунктів, що призводить до інституційного відчуження молоді з сільських територій і ставить під сумнів легітимність їхніх рішень як представницьких органів усієї громади. Низька інституційна спроможність консультативно-дорадчих органів та їхня схильність до «токенізму» (імітації участі) замість справжньої партисипації залишаються значним управлінським викликом.

Ключову роль у системі молодіжної інфраструктури відіграють молодіжні центри та молодіжні простори як безпосередні середовища здійснення молодіжної роботи. Розвиток мережі молодіжних центрів та просторів інтегрований у стратегічні пріоритети регіонального розвитку, що відображено у чинній Стратегії розвитку Рівненської області до 2027 року [15, С. 32–34]. За даними регіонального моніторингу, у громадах області функціонує 29 молодіжних центрів та просторів, що є явно недостатнім показником з огляду на кількість громад (64) і чисельність молодого населення (335 тис. осіб). Це співвідношення (менше одного повноцінного центру/простору на дві громади) свідчить про високе інфраструктурне навантаження на існуючі об'єкти та їхню нездатність охопити весь цільовий сегмент.

Структурний аналіз цих 29 інституцій виявив їх значну організаційну різноманітність, що має прямий вплив на управлінську модель:

- 4 об'єкти мають комунальну форму власності (як самостійні установи);
- 6 функціонують на базі громадських організацій (ГО);
- 16 створені на базі комунальних закладів (бібліотек, будинків культури, ЦДЮТ);
- 3 діють при структурних підрозділах у сфері освіти, молоді та спорту (рис. 2.1).



Рисунок 2.1. Стан молодіжної політики Рівненської області, 2025 р.

Таке співвідношення засвідчує домінування «інтегрованої моделі» (16 об'єктів), коли молодіжні простори створюються на базі вже існуючої інфраструктури закладів культури й освіти. З одного боку, це дозволяє громадам оптимізувати фінансові та матеріальні ресурси, уникаючи додаткових капітальних витрат. З іншого – обмежує інституційну автономність молодіжних просторів, їхню гнучкість у формуванні програм діяльності та, відповідно, знижує можливості для розвитку молодіжного самоврядування. Простір, інтегрований у бібліотеку чи будинок культури, часто змушений дотримуватися

їхнього графіку роботи та програмної спрямованості, що ускладнює повноцінну реалізацію принципів неформальної освіти та молодіжної роботи. Натомість молодіжні центри на базі ГО (6 об'єктів) демонструють більшу інноваційність і гнучкість, але часто залежні від грантового фінансування.

Поєднання кількісних показників із результатами якісного аналізу дозволяє виокремити три управлінські типи територіальних громад Рівненської області за рівнем сформованості та сталості молодіжної інфраструктури:

– *громади з високою інституційною спроможністю*, характеризуються функціонуванням молодіжних центрів із закріпленим штатом, діючими молодіжними радами, затвердженими бюджетами та реалізацією цільових місцевих програм. У таких громадах молодіжна політика інтегрується у загальні стратегії розвитку територій, а управлінські рішення базуються на принципах результативності та залученості молоді;

– *громади з фрагментарною інфраструктурою*, для них характерне існування окремих елементів молодіжної роботи, не поєднаних у цілісну управлінську систему. Тут спостерігається висока залежність від окремих активних лідерів або зовнішніх грантових проєктів. Це призводить до системних збоїв у роботі при зміні керівництва або закінченні проєктного фінансування;

– *громади з формальною або відсутньою інфраструктурою*, молодіжна політика яких, перебуває на початковому етапі або має декларативний характер. У таких громадах молодіжна інфраструктура не виконує своєї функції як середовище для розвитку громадянської активності.

Вагомим стримувальним чинником розвитку молодіжної інфраструктури області є обмежене фінансове забезпечення. Як було встановлено, фінансування програм підтримки молоді в громадах часто є відсутнім або кошти спрямовуються на інші потреби, що є особливо критичним в умовах воєнного стану. Це створює залежність молодіжних ініціатив від короткострокових проєктів і зовнішніх ресурсів, що негативно впливає на сталість молодіжної інфраструктури та унеможливорює довгострокове стратегічне планування.

Суттєвим викликом є також кадровий фактор. Навіть за наявності приміщення (простору) існує гостра потреба у фахівцях з молодіжної роботи, координаторах програм і управлінцях, які володіють компетентностями у сфері неформальної освіти та міжсекторальної взаємодії. Брак кваліфікованих кадрів, особливо в сільських громадах, є критичним фактором, що обмежує здатність громад реалізовувати положення законодавства на практиці та ефективно управляти наявною інфраструктурою.

Таким чином, молодіжна інфраструктура Рівненської області характеризується поєднанням значного демографічного потенціалу молоді, критично обмеженої кількості інституцій, високого рівня нерівномірності програмного та фінансового забезпечення громад, а також наявністю структурних проблем, пов'язаних із кадровим дефіцитом та інституційною залежністю молодіжних просторів. Узагальнення кількісних і якісних показників засвідчує необхідність переходу від фрагментарного розвитку молодіжних центрів і просторів до стратегічного управління молодіжною інфраструктурою регіону, що створює логічне підґрунтя для аналізу кращих практик її функціонування та визначення напрямів удосконалення управлінських моделей у наступному підрозділі.

### **2.3. Кращі практики функціонування молодіжних центрів та молодіжних просторів Рівненської області**

У процесі розбудови молодіжної інфраструктури Рівненщини особливу аналітичну цінність мають успішні кейси функціонування молодіжних центрів (МЦ) та просторів (МП). Вони виступають не лише об'єктами надання послуг, а й репрезентативними індикаторами реальних управлінських підходів, що відображають рівень інституційної спроможності територіальних громад. Емпіричний аналіз цих практик дозволяє оцінити ефективність взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства в умовах децентралізації.

Стратегічним орієнтиром регіонального рівня виступає *комунальний заклад «Рівненський обласний молодіжний пластовий вишкільний центр» Рівненської обласної ради*. Дана установа є центральною ланкою в системі обласного управління, виконуючи координаційну, методичну та навчальну функції. Ключовою управлінською перевагою закладу є впровадження єдиних стандартів молодіжної роботи та системне підвищення спроможності молодіжних працівників регіону. Центр забезпечує стратегічний зв'язок між державною молодіжною політикою та практикою її реалізації в територіальних громадах [14].

На місцевому рівні прикладом комунальної моделі є Вараська міська територіальна громада. Тут сформовано цілісну систему управління молодіжною політикою з високим рівнем ресурсного забезпечення (бюджет на молодіжну роботу становить понад 1,4 млн. грн.) [11]. Окрім базового *молодіжного центру «Гуркіт»*, особливої уваги заслуговує розвиток мережі молодіжних просторів у старостинських округах громади. Такий підхід дозволяє нівелювати територіальну нерівність та забезпечити доступ до соціальних послуг молоді, яка проживає поза межами адміністративного центру, що є прикладом інклюзивного публічного управління.

Унікальною для регіону є модель функціонування *молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг»* у Смизькій селищній територіальній громаді. Центр був створений за ініціативи громадської організації «Агенція розвитку громад «Інтоніяція змін» і є зразком успішної синергії громадського сектору та місцевого самоврядування. Основним акцентом діяльності є соціальна інтеграція внутрішньо переміщеної молоді, розвиток волонтерського потенціалу підлітків через реалізацію проєктів «молодь – молоді» та соціального підприємства. Використання механізмів краудфандингу та залучення міжнародних донорів робить «Кенеберг» ефективною моделлю для невеликих громад, де обмежені бюджетні ресурси компенсуються активністю громадського сектору [9].

Іншою варіацією партнерської моделі є *Дядьковицький молодіжний центр*, що діє у формі громадської організації в сільській ТГ. Центр використовує

ресурси Дядьковицького будинку культури як базу для діяльності. З управлінської точки зору це дозволяє оптимізувати видатки на утримання окремої інфраструктури, водночас забезпечуючи високу проектну гнучкість ГО. Даний кейс ілюструє можливість ефективного адміністрування молодіжної сфери в умовах обмеженого сільського бюджету через використання наявних комунальних площ.

Особливе місце в інфраструктурі регіону посідають *молодіжні простори*, які, на відміну від центрів-юридичних осіб, функціонують як структурні підрозділи або спеціалізовані зони в межах інших установ. Їхня діяльність демонструє гнучкість та здатність до швидкої адаптації під потреби цільової аудиторії.

*Молодіжний простір «НОТА»* функціонує на базі комунального закладу «Рівненська обласна бібліотека для молоді», трансформував традиційну бібліотечну функцію у багатофункціональний хаб. Тут реалізуються напрями неформальної освіти, безбар'єрності, волонтерства та якісного дозвілля. Управлінська цінність моделі «НОТА» полягає у використанні інтелектуального та матеріального ресурсу бібліотеки для залучення молоді до активної інтелектуальної взаємодії [13].

*Молодіжний простір «НОМЕ'ЯК»* працює на базі комунального закладу «Здолбунівська публічна бібліотека». Окрім основного простору у м. Здолбунів, наявні ще філії у селах громади. Простір фокусується на концепції «безпечного місця» (safe space). Простір став центром соціалізації молоді Здолбунівської міської громади, пропонуючи не лише технічні ресурси (інтернет, гаджети), а й психологічну підтримку та розвиток навичок громадської участі.

Для систематизації виявлених підходів доцільно згрупувати їх за ключовими управлінськими ознаками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Порівняльна характеристика моделей молодіжної інфраструктури Рівненщини\*

Модель управління	Базовий об'єкт	Джерело ресурсів	Управлінська перевага
Централізована	Пластовий вишкільний центр	Обласний бюджет	Методична координація та єдині стандарти
Муніципальна	МЦ «Гуркіт» (Вараш)	Місцевий бюджет	Стабільність та охоплення старостинських округів
Партнерська	МЦ «Кенеберг» (Смига)	Гранти + соц. підприємництво	Висока гнучкість та фінансова автономія
Інтегрована	МП «НОТА», МП «НОМЕ'ЯК»	Ресурси бібліотек	Оптимізація витратків через спільне використання площ

\*Джерело: розроблено автором на основі [9; 11; 14]

Проведений аналіз кращих практик Рівненської області засвідчує, що в регіоні сформовано мультимодальну систему молодіжної інфраструктури, яка варіюється від потужних комунальних закладів у великих громадах (Вараш, Сарни) до гнучких волонтерських хабів у сільських територіях (Смига, Дядьковичі). Виявлено, що найбільш життєздатними виявляються ті структури, які поєднують *інституційну стабільність* (наявність приміщення, базова підтримка з боку органів місцевого самоврядування) та *операційну автономність* (залучення волонтерів, грантове фінансування).

Водночас дослідження підтвердило наявність низки системних управлінських проблем: фрагментарність фінансування, дефіцит професійних кадрів у віддалених громадах та відсутність єдиної цифрової координації. Багато успішних ініціатив тримаються на персональному лідерстві окремих менеджерів, що створює ризики для їхньої довгострокової сталості.

Виявлені тенденції та управлінські дефіцити вказують на гостру потребу в переході від стихійного розвитку до системного стратегічного управління. Необхідно розробити механізми, які дозволять масштабувати успішні кейси на рівень всього регіону, забезпечивши сталий розвиток молодіжної

інфраструктури незалежно від ресурсного потенціалу окремої громади. Саме розробка конкретних напрямів удосконалення стратегічного адміністрування, впровадження інноваційних моделей управління та інструментів підвищення результативності діяльності молодіжних центрів стане предметом детального вивчення у наступному, третьому розділі кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В СТРУКТУРІ МОЛОДІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ

#### **3.1. Аналіз стратегій діяльності молодіжних центрів (на прикладі Молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг»)**

Ефективність функціонування молодіжної інфраструктури в умовах сучасної трансформації публічного управління значною мірою залежить від обраної стратегії розвитку та здатності установи адаптуватися до обмежених ресурсів територіальних громад. Репрезентативним прикладом такої адаптивності на Рівненщині є діяльність Молодіжного інтеграційного центру (МІЦ) «Кенеберг», що функціонує у Смизькій селищній територіальній громаді. Аналіз його управлінської моделі дозволяє ідентифікувати успішну практику поєднання класичної молодіжної роботи з інструментами соціального підприємництва та волонтерського менеджменту, що в сукупності забезпечує інституційну сталість об'єкта навіть за відсутності прямого бюджетного фінансування штатних одиниць.

Стратегія діяльності МІЦ «Кенеберг» характеризується виразною *проектно-орієнтованою спрямованістю*, проте її ключовою відмінністю від суто комунальних закладів є високий ступінь автономності. Оскільки центр створений за ініціативи ГО «Агенція розвитку громад «Інтонанція змін», його стратегічне планування інтегроване у програмну діяльність громадського сектору, що дозволяє оперативно реагувати на соціальні виклики.

Водночас, усвідомлюючи ризики залежності від зовнішнього грантового фінансування, стратегія МІЦ «Кенеберг» була доповнена елементами *соціального підприємництва*, що є інноваційним кроком для сільських територій регіону. Налагодження власного виробництва поліграфічної продукції та

брендованого мерчу безпосередньо в приміщенні центру дозволило створити внутрішню систему самозабезпечення (рис. 3.1). Отримані від цієї діяльності кошти реінвестуються у статутні цілі: закупівлю розхідних матеріалів, оновлення техніки та проведення безкоштовних освітніх програм. Це не лише зміцнює життєздатність закладу в періоди між великими донорськими проєктами, а й виконує важливу виховну функцію, навчаючи волонтерів основам фінансової грамотності, маркетингу та проєктного менеджменту.

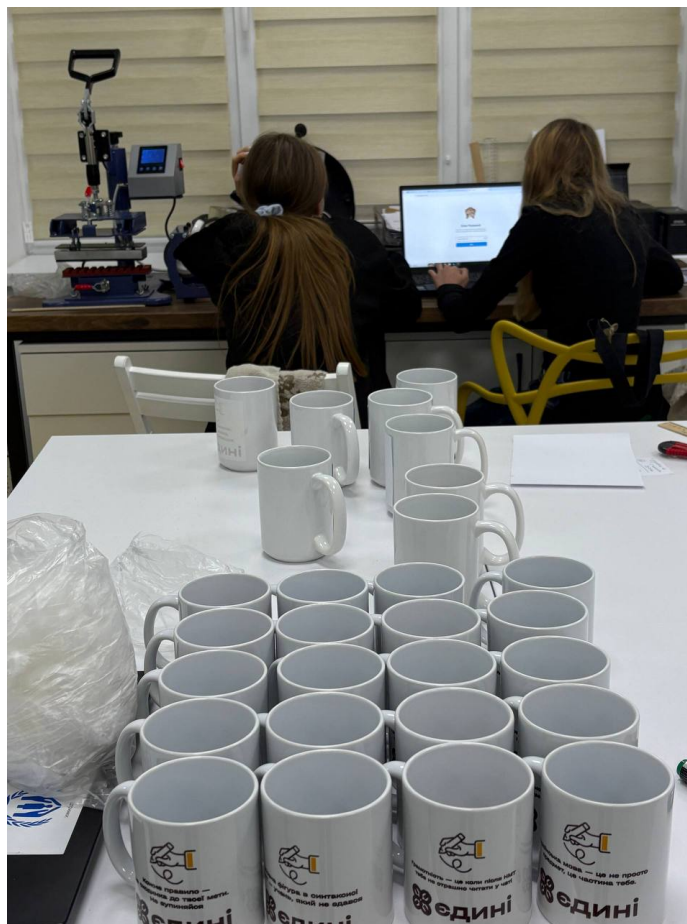


Рисунок 3.1. Виготовлення брендованої продукції в МЦ «Кенеберг»

Важливою особливістю управлінського кейсу МЦ «Кенеберг» є модель державно-громадського партнерства у сфері використання інфраструктури. Зокрема, Смизька селищна рада виступила стратегічним партнером ініціативи, надавши громадській організації «Агенція розвитку громад «Інтонанція змін» нежитлове приміщення площею 126,7 кв. м. Юридичною особливістю цієї співпраці стало укладання договору оренди на пільгових умовах за ставкою 1

гривня на рік, що з позиції публічного адміністрування є ефективною формою непрямой фінансової підтримки громадського сектору. Такий підхід дозволив громаді делегувати повноваження щодо реалізації молодіжної політики активному активу, уникнувши при цьому бюрократизації процесів та додаткових витрат на утримання комунальної установи.

Отриманий ресурс у вигляді автономного приміщення з окремим входом та інклюзивним плануванням став фундаментом для розбудови багатофункціонального хабу, де фізичний простір безпосередньо працює на стратегічні цілі центру. Завдяки наявності зон для коворкінгу, тренінгових залів та побутового блоку, «Кенеберг» трансформувався у безпечне середовище (safe space), де молодь виступає не просто споживачем послуг, а реальним суб'єктом управління.

Волонтерська спільнота, що сформувалася навколо центру, взяла на себе функції щоденного адміністрування та модерації заходів, що мінімізувало потребу в найманому персоналі та посилило відчуття відповідальності молодих людей за розвиток власної громади.

Узагальнюючи результати стратегічного аналізу діяльності МПЦ «Кенеберг», доцільно систематизувати ключові чинники його ефективності через SWOT-матрицю (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – SWOT-аналіз стратегічного управління МПЦ «Кенеберг»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Пільгова оренда приміщення (1 грн/рік) як форма підтримки ОМС. 2. Власна виробнича база (поліграфія) та фінансова автономія. 3. Сильна волонтерська спільнота та інклюзивність простору.	1. Брак системного фінансування штатних посад координаторів із бюджету територіальної громади.. 2. Залежність виробничих потужностей від грантового обладнання.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Впровадження механізму муніципального замовлення на послуги ГО. 2. Масштабування досвіду соціального підприємництва на рівень області.	1. Потенційна міграція активного лідерського активу. 2. Зниження донорської підтримки в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, проведений аналіз підтверджує, що стратегія МПЦ «Кенеберг» є успішним прикладом інтеграції обмежених ресурсів

територіальної громади та високої ініціативності громадського сектору. Ключовим чинником успіху в межах існуючої моделі публічного адміністрування стало поєднання матеріальної підтримки з боку органів місцевого самоврядування (через механізм пільгової оренди) із впровадженням елементів соціального підприємництва. Це дозволило центру не лише вижити в умовах дефіциту бюджетних коштів, а й сформувати власну екосистему самозабезпечення, де волонтерство виступає головним драйвером організаційних процесів, а виготовлення поліграфічної продукції – інструментом фінансової автономії.

Водночас виявлені слабкі сторони вказують на те, що нинішня управлінська модель, попри свою результативність, залишається вразливою до зовнішніх чинників, зокрема до завершення донорських циклів та професійного вигорання лідерського активу. У системі публічного управління такий стан визначається як «крихка сталість», коли успіх інституції надмірно залежить від персонального лідерства та грантових надходжень, а не від системних механізмів бюджетної підтримки. Для подолання цих бар'єрів та забезпечення довгострокової ефективності необхідно трансформувати поточну стратегію в напрямі глибшої інституціалізації. Зокрема, виникає потреба у розробці та впровадженні інноваційних моделей управління, які б передбачали перехід від епізодичної підтримки до сталого муніципального замовлення соціальних послуг. Саме пошук та обґрунтування конкретних напрямів удосконалення таких моделей, що дозволять масштабувати успішний кейс «Кенеберга» та забезпечити професіоналізацію молодіжної роботи в громаді.

### **3.2. Напрями удосконалення моделей управління молодіжними центрами (на прикладі Молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг»)**

Результати проведеного у попередніх розділах аналізу переконують у тому, що подальша розбудова та функціональне наповнення молодіжної

інфраструктури в межах територіальних громад Рівненської області вимагає кардинального перегляду існуючих парадигм публічного управління. Удосконалення регіональної молодіжної політики потребує впровадження нових механізмів публічного адміністрування, зокрема через посилення координації між органами місцевого самоврядування та громадським сектором [17, с. 49]. На прикладі Молодіжного інтеграційного центру «Кенеберг» у Смизькій громаді простежується закономірність, за якої висока соціальна результативність громадської ініціативи вступає у протиріччя з нестабільністю інституційних та фінансових засад її функціонування. Для подолання виявленої «проектної фрагментарності» управління, необхідно впровадити комплексну стратегію вдосконалення, яка базуватиметься на нормативно-правовій інтеграції, фінансово-економічній автономізації та професіоналізації кадрового менеджменту в межах єдиного публічного простору.

Ключовим напрямом нормативного вдосконалення має стати трансформація існуючої моделі пільгової оренди приміщення у повноцінний механізм соціального замовлення та делегування повноважень. У сучасній теорії публічного адміністрування такий перехід визначається як впровадження принципів належного врядування (good governance) на засадах субсидіарності [22, с. 12-15]. Смизькій селищній раді доцільно розробити локальну нормативну базу, яка б дозволяла здійснювати закупівлю соціальних послуг у громадського сектору на конкурсній основі. Це забезпечить юридичну легітимізацію статусу МПЦ «Кенеберг» як офіційного суб'єкта реалізації місцевої молодіжної політики. Запровадження договорів про соціальне замовлення дозволить громаді чітко артикулювати очікувані результати – від кількісних до якісних показників охоплення молоді, забезпечуючи при цьому покриття операційних витрат закладу з бюджетних асигнувань [7, с. 24-26].

Паралельно з нормативною фіксацією статусу, критично важливим є вдосконалення фінансово-економічної моделі через інституціалізацію елементів соціального підприємництва. Аналіз практики виготовлення поліграфічної продукції волонтерським активом вказує на потребу в розробці муніципальних

інструментів підтримки таких ініціатив через створення «молодіжних інкубаторів самозайнятості». Публічне управління у цьому контексті має виступати модератором ресурсів, надаючи часткову компенсацію на закупівлю обладнання через місцеві цільові програми [16]. Удосконалена модель передбачає формування реінвестиційного фонду, де ресурси від підприємницької діяльності спрямовуватимуться на масштабування волонтерських проєктів.

Організаційно-кадровий вектор удосконалення управління має базуватися на принципах професіоналізації та подоланні персоналістичних ризиків. Пропонується впровадження гібридної кадрової моделі «matching funds» або паритетного співфінансування, за якої селищна рада вводить до штату посаду професійного фахівця з молодіжної роботи, робоче місце якого дислокується безпосередньо в приміщенні центру [25, с. 18–21]. Такий фахівець виконуватиме роль адміністративного містка між громадою та громадським сектором. Для наочності пропоновані зміни систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. – Комплексна модель модернізації стратегічного управління  
МЦ «Кенеберг»\*

Напрямок удосконалення	Об'єкт впливу	Управлінський інструмент	Прогнозований соціально-економічний ефект
Нормативно-правовий	Статус центру в громаді	Механізм муніципального соціального замовлення	Юридична стабільність та гарантоване бюджетне фінансування базових послуг
Фінансово-економічний	Виробнича база (поліграфія)	Програма підтримки молодіжних стартапів	Зростання частки самофінансування та розвиток навичок підприємництва у молоді
Організаційно-кадровий	Адміністрування процесів	Гібридна модель «Matching funds» (штатна одиниця)	Подолання ризику «вигорання» волонтерів та забезпечення інституційної пам'яті

\* Джерело: розроблено автором на основі [3; 7; 25]

Для підвищення результативності діяльності МЦ «Кенеберг» рекомендується впровадити внутрішню систему моніторингу, що базується на європейських індикаторах якості роботи молодіжних центрів [23, с. 18; 24].

Підсумовуючи запропоновані напрями, слід наголосити, що модернізація управління МЦ «Кенеберг» має стати взірцем для реплікації в інших громадах регіону [12]. Це потребує від органів публічної влади переходу до концепції «Enabling State» – держави, що створює можливості, де головним інструментом є розбудова партнерських екосистем. Тільки через поєднання стабільної інфраструктурної бази, легалізованих фінансових потоків та професійного кадрового супроводу можливо забезпечити сталу систему молодіжної інфраструктури Рівненської області. Запропоновані заходи дозволять не лише підвищити ефективність використання бюджетних ресурсів, а й сформувати якісно нове середовище для самореалізації молоді в умовах децентралізації [18, С. 31–34].

## ВИСНОВКИ

1. У ході дослідження встановлено, що молодіжна інфраструктура регіону є складним багаторівневим соціально-управлінським утворенням, яке охоплює інституційні, організаційні, матеріально-технічні та фінансові компоненти. Вона виконує функцію створення умов для розвитку, самореалізації та суспільної участі молоді, а також є важливим інструментом реалізації державної молодіжної політики на регіональному та місцевому рівнях.

2. Обґрунтовано, що молодіжні центри та молодіжні простори посідають ключове місце в структурі молодіжної інфраструктури регіону, виступаючи безпосередніми суб'єктами молодіжної роботи та інструментами впровадження управлінських рішень у сфері молодіжної політики. Визначено, що молодіжні центри мають вищий рівень інституціоналізації та управлінської сталості, тоді як молодіжні простори характеризуються гнучкістю та адаптивністю до локальних потреб молоді.

3. Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив, що в Україні сформовано базову законодавчу основу для розвитку молодіжної інфраструктури, зокрема через Закон України «Про основні засади молодіжної політики» та державні цільові програми. Водночас ефективність реалізації цих положень значною мірою залежить від управлінської спроможності регіонів і територіальних громад, що зумовлює нерівномірність розвитку молодіжної інфраструктури.

4. Дослідження стану молодіжної інфраструктури Рівненської області показало наявність як позитивних практик, так і системних проблем. До позитивних аспектів належать розвиток мережі молодіжних центрів і просторів та зростання активності громадського сектору. Водночас виявлено диспропорції у територіальній доступності інфраструктури, нестабільність фінансування та обмежену інтеграцію молодіжної роботи в стратегічні документи розвитку громад.

5. Аналіз кращих практик функціонування молодіжних центрів і просторів Рівненської області дозволив встановити, що найбільш ефективними є моделі, які поєднують партнерську взаємодію органів публічної влади та громадських організацій, використання принципів неформальної освіти та активне залучення молоді до процесів планування й реалізації діяльності.

6. На прикладі молодіжного центру «Кеннеберг» доведено, що громадська форма управління молодіжним центром забезпечує високу гнучкість і відповідність діяльності реальним потребам молоді, проте потребує посилення стратегічної складової управління для забезпечення інституційної сталості та довгострокового розвитку.

7. Визначено, що удосконалення стратегічного управління діяльністю молодіжних центрів має передбачати перехід від переважно операційної діяльності до системного стратегічного планування, інституціоналізацію партнерських моделей управління, диверсифікацію фінансових ресурсів та впровадження механізмів моніторингу й оцінки результатів.

8. Обґрунтовано доцільність розгляду молодіжних центрів як елементів системи розвитку людського капіталу та соціальної згуртованості регіону. Їх інтеграція в систему публічного управління сприятиме підвищенню ефективності молодіжної політики, посиленню громадянської участі молоді та сталому розвитку територіальних громад.

9. Результати дослідження можуть бути використані органами публічної влади та органами місцевого самоврядування при формуванні та реалізації регіональних і місцевих програм молодіжної політики, а також у практичній діяльності молодіжних центрів і просторів. Матеріали роботи можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері публічного управління молодіжною інфраструктурою.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Гриньова В. М. Державне управління розвитком соціальної інфраструктури: теоретико-методологічний аспект : монографія. Харків : ХНЕУ, 2021. 312 с.
2. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки : затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 02 червня 2021 р. № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-%D0%BF>
3. Закон України Про основні засади молодіжної політики : від 27 квітня 2021 р. № 1414-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 24. Ст. 168.
4. Кравченко О. В. Державна молодіжна політика в Україні: теорія та практика реалізації : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 256 с.
5. Куценко В. І. Соціальна інфраструктура в системі управління розвитком людського капіталу. Київ : Наукова думка, 2022. 198 с.
6. Лук'янова Л. Б. Молодіжна політика в системі публічного управління : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 212 с.
7. Міністерство молоді та спорту України. Методичні рекомендації щодо створення та функціонування молодіжних просторів. Київ, 2021. 56 с.
8. Молодіжна політика в умовах децентралізації : монографія / за ред. О. В. Кравченка. Київ : НАДУ, 2018. 284 с.
9. Молодіжний центр «Кенеберг» у Смизі святкує першу річницю. Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua/?news=molodizhnyj-tsentr-keneberh-u-smyzi-svyatkuje-pershu-richnytsyu>
10. Молодь України 2023: результати соціологічного дослідження. Міністерство молоді та спорту України. Київ, 2023. 84 с.
11. Офіційний портал Вараської міської ради. URL: <https://varashmtg.gov.ua/>
12. Офіційний сайт ГО «Агенція розвитку громад «Інтонанція змін». URL: <https://studbiz.in.ua/katalog-organizacij/molodizhnyj-integracijnyj-centr-keneberg>
13. Рівненська обласна бібліотека для молоді : офіційний сайт. URL: <https://ulibrv.com.ua/>

14. Статут Комунального закладу «Рівненський обласний молодіжний пластовий вишкільний центр» Рівненської обласної ради : затв. рішенням Рівненської обласної ради від 15.03.2019 № 1341.

15. Стратегія розвитку Рівненської області на період до 2027 року : затверджена рішенням Рівненської обласної ради від 13 березня 2020 року № 1618.

16. У Смизькій громаді відкрився молодіжний інтеграційний центр «Кенеберг» : офіц. сайт Рівненської ОДА. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/u-smyzkii-hromadi-ziavyvsia-molodizhnyi-integracijnyi-centr-kenenberg>

17. Холод З. М. Регіональна молодіжна політика: механізми публічного управління та адміністрування. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2 (37). С. 45–51.

18. Council of Europe. Youth Work and Youth Policy in Democratic Societies. Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2020. 48 p.

19. European Charter on Local Youth Work (Європейська Хартія місцевої молодіжної роботи). URL: <https://www.youthworkcharter.eu/>

20. European Commission. EU Youth Strategy 2019–2027. Brussels, 2019. 24 p.

21. European Union – Council of Europe Youth Partnership. Workplan 2024–2025. Strasbourg–Brussels, 2024. 32 p.

22. OECD. OECD Youth Policy Toolkit. Paris : OECD Publishing, 2024. 96 p.

23. Quality Standards for Youth Centres. European Youth Centre Strasbourg : Council of Europe, 2022. 40 p.

24. SALTO-YOUTH. Youth Work and Youth Policy Developments. Brussels, 2023. 58 p.

25. Youth policy in territorial communities under decentralisation conditions. Analytical report. 2024. 28 p.

26. Because youth perspectives matter: UNESCO toolbox for youth policy and programming. Paris: UNESCO, 2023. 304 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387755> (дата звернення: 20.10.2025).

27. Navigating Change: Perspectives of Youth in Ukraine from 2021 to 2023. UNDP, USAID, SeeD, 2024. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/youth-report\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/youth-report_0.pdf)
28. OECD Youth Policy Toolkit. Paris: OECD, 2024. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit\\_74b6f8f3-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit_74b6f8f3-en/full-report.html) (дата звернення: 20.10.2025).
29. Sychova V., Samofalova T. Youth policy of Ukraine in post-war reconstruction: the European context. State Formation. 2024. Vol. 1, No. 35. URL: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-1-17> (дата звернення: 20.12.2025).
30. The State of Youth in Ukraine: Analytical Report. Kyiv: UN Working Group on Youth, 2019. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/THE%20STATE%20OF%20YOUTH%20IN%20UKRAINE%20report.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).
31. Youth Policy – Council of Europe official page. Strasbourg: Council of Europe, 2020. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/youth-policy> (дата звернення: 20.10.2025).
32. Youth Policy Management Strategies in Ukraine: The Role of International Partnership and Cross-Sectoral Interaction. European Journal of Management Issues. 2025. Vol. 33, No. 4. URL: <https://mi-dnu.dp.ua/index.php/MI/article/view/590> (дата звернення: 20.10.2025).
33. Youth sector strategy 2030. Strasbourg: Council of Europe, 2020. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/youth-strategy-2030> (дата звернення: 20.10.2025).
34. Youth survey: Evaluation of youth centres and spaces and opportunities for young people. OSCE, Sociological Group Rating, 2024. URL: <https://www.ratinggroup.ua/en/news/youth-survey-evaluation-of-youth-centres-and-spaces-and-opportunities-for-young-people>
35. YOUTH WORK IN UKRAINE: History of formation and development prospects. Levchenko N., Koliada N. Uman State Pedagogical University, 2022. URL: [https://library.udpu.edu.ua/library\\_files/soc\\_robota\\_soc\\_osvita/2022\\_2/27.pdf](https://library.udpu.edu.ua/library_files/soc_robota_soc_osvita/2022_2/27.pdf)

36. Youth 2030: Progress Report 2024. New York: United Nations, Division for Inclusive Social Development, 2024. URL: <https://social.desa.un.org/sdn/youth2030-progress-report-2024> (дата звернення: 20.10.2025).

37. Рада Європи. Стандарти якості молодіжних центрів : посібник. Страсбург, 2021. URL: <https://rm.coe.int/quality-standards-for-youth-centres/16807023bb> (дата звернення: 20.10.2025).

38. Рада Європи. Потреби молодіжних центрів і молодіжних просторів України: результати дослідження. Київ, 2023. URL: [https://www.prostir.ua/?library=suchasni-molodizhni-tsentry-ukrajiny-oseredky-pidtrymky-rozvytku-ta-hromadskoho-aktyvizmu&utm\\_source=copilot.com](https://www.prostir.ua/?library=suchasni-molodizhni-tsentry-ukrajiny-oseredky-pidtrymky-rozvytku-ta-hromadskoho-aktyvizmu&utm_source=copilot.com)

39. Міністерство молоді та спорту України, ОБСЄ. Дослідження діяльності та потенціалу молодіжних центрів і просторів в Україні. Київ, 2024. URL: <https://www.osce.org/uk/osce-secretariat-exb-support-programme-for-ukraine/581917>