

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»**

**ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ
МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В КОНТЕКСТІ
РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ**

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування молодіжної
політики»

(назва освітньої програми)

Виконала: здобувачка вищої освіти

Групи ПУА(МП)м-21

Свирид Юлія Андріївна

(підпис)

Керівник:

к.е.н., доцент

Войчук Максим Володимирович

(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

Свирид Юлія Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи

Операційне управління діяльністю молодіжних центрів в контексті реалізації молодіжної роботи в громаді

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 у сфері молодіжної політики та молодіжної роботи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань публічного управління та операційного управління в соціальній сфері, стратегічні й програмні документи Луцької міської територіальної громади, матеріали діяльності молодіжних центрів, а також статистичні, аналітичні дані й 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 МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ, РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ ТА ВПЛИВ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ (НА ПРИКЛАДІ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ), РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ. ВИСНОВКИ, СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.

5. Перелік графічного матеріалу: Лист 1. Концептуальні засади дослідження діяльності молодіжних центрів. Лист 2. Теоретичні підходи до визначення молодіжної роботи. Лист 3. Методичні аспекти діяльності молодіжних центрів та їх вплив на реалізацію молодіжної роботи в громаді. Лист 4. Нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної роботи в громаді. Лист 5. Особливості молодіжної інфраструктури в Луцькій міській територіальній громаді. Лист 6. Аналіз діяльності молодіжних центрів та особливостей реалізації молодіжної роботи в Луцькій міській територіальній громаді. Лист 7. Аналіз операційної діяльності молодіжних центрів у Луцькій міській територіальній громаді (на прикладі Молодіжного центру ЛНТУ). Лист 8. Напрями удосконалення системи операційного управління діяльністю молодіжного центру (на прикладі Молодіжного центру ЛНТУ).

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Войчук М. В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Войчук М. В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Войчук М. 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)

Свирид Ю.А.
(прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (підпис)

Войчук М. В.
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Свирид Ю. А. Операційне управління діяльністю молодіжних центрів в контексті реалізації молодіжної політики. 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.

У кваліфікаційній роботі досліджено операційне управління молодіжними центрами в територіальних громадах. Актуальність теми зумовлена роллю центрів у розвитку громади та потребою підвищення ефективності їхньої діяльності в умовах децентралізації. Метою є обґрунтування теоретичних засад і розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами в молодіжній сфері. Для дослідження використано аналіз нормативної бази, опитування та системний підхід. Теоретичне значення полягає в уточненні поняття «операційне управління молодіжним центром» як системи рішень щодо планування, залучення молоді та управління ресурсами. Практична цінність полягає у виявленні системних проблем та розробці інструментів їх подолання. Результати дослідження можуть бути використані керівниками центрів та органами місцевого самоврядування для оптимізації щоденної діяльності й наявних ресурсів.

Ключові слова: молодіжна рада, консультативно-дорадчий орган, молодіжна політика, участь молоді, громада, місцеве самоврядування, формування політики.

ANNOTATION

Svyryd Yu. A. Operational management of youth centers in the context of youth policy implementation. Manuscript.

Master's thesis in 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.

This master's thesis examines the operational management of youth centers in local communities. The relevance of the topic is determined by the role of these centers in community development and the need to improve their effectiveness in the context of decentralization. The aim is to substantiate the theoretical foundations and develop recommendations for improving the management of processes in the youth sector. The study uses analysis of the regulatory framework, surveys, and a systematic approach. The theoretical significance lies in clarifying the concept of "operational management of a youth center" as a system of decisions regarding planning, youth engagement, and resource management. The practical value lies in identifying systemic problems and developing tools to overcome them. The results of the study can be used by center managers and local government bodies to optimize daily activities and available resources.

Keywords: youth council, consultative and advisory body, youth policy, youth participation, community, local government, policy formation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ	10
1.1. Концептуальні засади дослідження діяльності молодіжних центрів	10
1.2. Теоретичні підходи до визначення молодіжної роботи	13
1.3. Методичні аспекти діяль молодіжних центрів та їх вплив на реалізацію молодіжної роботи в громаді	20
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ ТА ВПЛИВ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ (НА ПРИКЛАДІ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)	25
2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної роботи в громаді	25
2.2. Особливості молодіжної інфраструктури в Луцькій МТГ	27
2.3. Аналіз діяльності молодіжних центрів та особливостей реалізації молодіжної роботи в Луцькій МТ	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ	36
3.1. Аналіз операційної діяльності молодіжних центрів в Луцькій МТГ (на прикладі Молодіжного центру ЛНТУ)	36
3.2. Напрями удосконалення системи операційного управління молодіжним центром (на прикладі Молодіжного центру ЛНТУ)	40
ВИСНОВКИ	49
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	51

ВСТУП

Сучасний етап розвитку України, що позначений процесами масштабних трансформацій, євроінтеграційними прагненнями та екзистенційними викликами війни, висуває на перший план необхідність формування стійкої молодіжної інфраструктури. Ключовим елементом цієї інфраструктури на рівні територіальних громад є молодіжні центри – складні соціальні інститути, що виступають головним інструментом реалізації молодіжної роботи. Якість їх функціонування безпосередньо залежить від ефективності операційного управління, яке в умовах обмежених ресурсів та динамічних змін має базуватися на принципах раціональності, цифровізації та стратегічної гнучкості.

Водночас практика свідчить про наявність суттєвих недоліків в адмініструванні таких установ. Операційні процеси в багатьох молодіжних центрах залишаються фрагментованими, спостерігається недостатня формалізація процедур, дублювання функцій та низький рівень використання цифрових інструментів. В умовах децентралізації виникає гостра потреба у переході від застарілих моделей адміністрування до сучасних управлінських концепцій, таких як Total Quality Management (TQM). Це робить наукове обґрунтування напрямів удосконалення операційного управління молодіжними центрами не просто актуальним, а стратегічно необхідним для сталого розвитку громад.

Питання участі молоді та демократичної взаємодії глибоко розкрито у працях Дж. Харта, Е. Нікласа та Г. Ширмера. Європейські підходи до організації молодіжної роботи аналізували Г. Вільямс та Х. Сірккі. В українському науковому просторі тему молодіжної політики досліджують В. Бондаренко, І. Лопушинський, О. Кліменко та інші. Однак, попри значний масив напрацювань, питання саме операційного управління (щоденних рішень, логістики, розподілу відповідальності за моделлю RACI та впровадження

стандартних операційних процедур – SOP) у діяльності молодіжних центрів в умовах війни та децентралізації залишається недостатньо розробленим.

Магістерська робота корелюється з цілями Державної стратегії молодіжної політики до 2030 року та Програми «Молодь України 2021–2025», спрямованими на розвиток мережі молодіжних центрів та впровадження європейських стандартів молодіжної роботи.

Об'єктом дослідження є процес операційного управління діяльністю молодіжних центрів в Україні.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, практичні інструменти та напрями вдосконалення операційного управління молодіжними центрами в контексті реалізації молодіжної роботи в громаді.

Метою роботи є комплексне обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення операційного управління молодіжними центрами через впровадження сучасних менеджмент-технологій, цифровізацію процесів та оптимізацію командної взаємодії.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- уточнити теоретико-методологічні засади функціонування молодіжних центрів як суб'єктів молодіжної роботи;
- класифікувати форми та методи молодіжної роботи на індивідуальному, груповому та масовому рівнях;
- ідентифікувати ключові виклики розвитку молодіжної інфраструктури (на прикладі Луцької МТГ) та проаналізувати нормативно-правове забезпечення;
- проаналізувати операційну діяльність Молодіжного центру ЛНТУ та виявити «вузькі місця» в управлінні;
- обґрунтувати доцільність впровадження концепції TQM та стандартних операційних процедур (SOP) у роботу центру;
- розробити матрицю розподілу відповідальності (RACI) для персоналу та запропонувати інструменти цифрової трансформації (Trello, Notion, CRM).

Методологічну базу роботи склала: системний аналіз (для дослідження МЦ як системи), метод структурно-функціонального аналізу (для побудови матриці RACI), порівняльний метод та інструменти концепції Total Quality Management.

Практичне значення результатів. Розроблені рекомендації, зокрема матриця RACI, модель «Volunteer Journey» та система моніторингу Impact Assessment, можуть бути інтегровані в діяльність МЦ ЛНТУ «Трансформація та технологія» та інших молодіжних установ для підвищення їхньої фінансової стійкості, операційної ефективності та соціального впливу на громаду.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ

1.1. Концептуальні засади дослідження діяльності молодіжних центрів

Упродовж останніх десятиліть молодіжна політика як сфера суспільного життя зазнала значних трансформацій. Водночас зростає й роль молодіжних центрів як простору для розвитку, підтримки та активізації молоді. У сучасних умовах викликів, пов'язаних з децентралізацією, воєнним станом, соціальною нестабільністю, цифровізацією та демографічними змінами, діяльність молодіжних центрів набуває ще більшої ваги.

Під поняттям «молодіжний центр» зазвичай мають на увазі інституцію або фізичний простір, діяльність якого спрямована на всебічну підтримку молодих людей у різних сферах життя – від освіти до емоційного добробуту. Молодіжні центри можуть бути державними, комунальними, приватними або громадськими, і при цьому мають різноманітні моделі управління, що формуються відповідно до місцевого контексту [39].

Так, Закон України «Про основні засади молодіжної політики» визначає молодіжний центр як установу, підприємство, організацію, що здійснює молодіжну роботу[21].

Молодіжний центр сьогодні – це значно більше, ніж просто приміщення чи організація, що проводить заходи. Це – соціальний інститут, у межах якого формуються молодіжні ініціативи, відбувається процес неформального навчання, реалізуються програми підтримки молоді, формується лідерство, генерується соціальний капітал громади. У сучасному розумінні молодіжні центри розглядаються як «місце сили», де молодь має змогу відчувати підтримку,

знайти своє коло однодумців, проявити себе та вплинути на процеси, що відбуваються в громаді.

Діяльність молодіжного центру охоплює широкий спектр напрямів – від просвітницької роботи і профорієнтації до реалізації міжнародних проєктів, міжкультурного діалогу та соціального підприємництва. Його гнучкість, відкритість до потреб молоді та здатність швидко адаптуватися до змін – це ключові характеристики, що роблять молодіжний центр ефективним інструментом у реалізації молодіжної політики.

Операційне управління діяльністю молодіжних центрів у контексті реалізації молодіжної роботи в громаді є складним і багатограним процесом, що вимагає інтеграції різних наукових підходів, нормативно-правових засад та сучасних управлінських практик. У науковій літературі виділяють кілька ключових концептуальних підходів до розуміння сутності та функціонування молодіжних центрів. Інституційний підхід розглядає молодіжний центр як структурний елемент державної або муніципальної політики, що діє відповідно до затверджених нормативно-правових актів, стратегічних планів і програм органів місцевого самоврядування чи профільних міністерств. У цьому контексті молодіжний центр виступає офіційною організацією, діяльність якої спрямована на реалізацію державної молодіжної політики, забезпечення доступу молоді до освітніх, культурних та соціальних послуг[22].

Соціально-педагогічний підхід акцентує увагу на виховному, розвивальному та підтримуючому потенціалі молодіжних центрів, підкреслюючи їхню роль у роботі з різними категоріями молоді, зокрема з вразливими групами, молодими людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами, а також у розвитку волонтерства та громадянської активності[26]. Громадоцентричний підхід розглядає молодіжний центр як ключового агента змін у громаді, що сприяє соціальній інтеграції молоді, розвитку лідерських якостей, формуванню соціального капіталу та залученню молоді до процесів прийняття рішень на місцевому рівні. Молодіжні центри виступають платформами для реалізації молодіжних ініціатив, креативних

проектів, волонтерських акцій, а також забезпечують комунікацію між молоддю, місцевою владою, бізнесом, освітніми установами та громадськими організаціями [28].

З позиції управлінського підходу діяльність молодіжних центрів розглядається крізь призму організації внутрішніх процесів, операційного планування, ефективного менеджменту ресурсів, персоналу, комунікацій, звітності та забезпечення сталого розвитку. У сучасних умовах молодіжний центр функціонує як динамічна організація, що потребує постійного аналізу зовнішнього середовища, адаптації до змін, стратегічного бачення та впровадження інноваційних управлінських рішень [3].

Нормативно-правове регулювання діяльності молодіжних центрів в Україні здійснюється на основі Закону України «Про основні засади молодіжної політики» (2021), який визначає молодіжні центри як простір для реалізації молодіжної політики, освіти, культурного та соціального розвитку молоді, а також Постанови Кабінету Міністрів України № 993 (2016), що затверджує типові положення про молодіжні центри, окреслюючи їхні основні функції, напрями роботи, структуру та організацію діяльності. Стратегія державної молодіжної політики України до 2030 року передбачає розвиток мережі молодіжних центрів як одного з ключових інструментів впровадження молодіжної політики на місцевому рівні, що відповідає сучасним європейським тенденціям децентралізації та розвитку громад [22].

В умовах децентралізації особливого значення набуває локальний рівень реалізації молодіжної політики, де саме громади отримують повноваження щодо формування пріоритетів у роботі з молоддю. Молодіжні центри стають ключовими майданчиками для проведення соціальних, освітніх, культурних заходів, координації волонтерського руху, впровадження програм підтримки психоемоційного стану молоді, формування молодіжних рад, а також розвитку міжрегіональної та міжнародної співпраці. Таким чином, молодіжний центр виступає багатофункціональним органом, що не лише реалізує завдання державної молодіжної політики, а й створює умови для формування нової

генерації активних, відповідальних та інклюзивних громадян, сприяючи сталому розвитку громади та підвищенню її соціального капіталу.

1.2. Теоретичні підходи до визначення молодіжної роботи

Молодіжна робота є складовою частиною сучасної молодіжної політики та водночас самостійним напрямом соціальної діяльності, що орієнтований на підтримку розвитку молодої людини як особистості, громадянина та активного члена суспільства. У науковій літературі та в практичній площині молодіжна робота інтерпретується по-різному, оскільки вона охоплює численні форми, моделі, підходи і виконує багатовекторні функції. Саме тому аналіз теоретичних підходів до її розуміння є важливою передумовою для вивчення діяльності молодіжних центрів і формування ефективної молодіжної політики на національному та локальному рівнях [2].

Молодіжна робота як наукове та практичне явище має міждисциплінарний характер, адже вона перетинається з такими галузями, як соціальна педагогіка, психологія, менеджмент, державне управління, культурологія, соціологія, урбаністика, а також економіка та права. У цьому контексті її можна розглядати одночасно як форму соціально-педагогічної підтримки молоді, інструмент державної молодіжної політики, елемент розвитку громади, механізм неформальної освіти та участі, а також процес соціального становлення особистості. Центральною фігурою молодіжної роботи є молода людина – не як пасивний об'єкт впливу, а як активний учасник, творець і співавтор власного розвитку, що відповідає сучасним гуманістичним тенденціям у сфері соціальної роботи та освіти.

Молодіжна робота як міждисциплінарне явище охоплює різноманітні наукові підходи, серед яких соціально-педагогічний та соціологічний займають провідне місце. Їх детальний розгляд дозволяє глибше зрозуміти механізми

впливу молодіжної роботи на особистісний і соціальний розвиток молоді, а також на формування громадянської активності та соціальної інтеграції.

Соціально-педагогічний підхід розглядає молодіжну роботу як цілісну систему педагогічних впливів, спрямованих на соціалізацію, виховання та розвиток молодої особистості. В основі цього підходу лежить ідея, що процес інтеграції молоді у суспільство не є стихійним, а потребує цілеспрямованих педагогічних зусиль, створення сприятливих соціокультурних умов, ресурсної підтримки (матеріальної, кадрової, духовної) та організації спеціальних програм і заходів.

Соціально-педагогічний підхід акцентує на формуванні соціально зрілої особистості, розвитку життєвих навичок, соціальних компетентностей, відповідальності, креативності, а також створенні умов для самореалізації молоді. Молодіжна робота в цьому контексті виступає як технологія організації життя молодого покоління, що дозволяє їм безконфліктно інтегруватися у суспільство, засвоїти соціальні норми, цінності, моделі поведінки.

Особливе значення надається неформальній та інформальній освіті, розвитку комунікативних, лідерських, організаторських здібностей, формуванню громадянської позиції. Молодіжна робота сприяє також профорієнтації, підтримці підприємницьких ініціатив, організації змістовного дозвілля, залученню до волонтерства та соціальних проєктів.

У практиці соціально-педагогічного підходу широко застосовуються такі методи, як групова робота, індивідуальне консультування, наставництво, тренінги, майстер-класи, організація молодіжних клубів, центрів, таборів, а також реалізація програм соціально-емоційного та етичного навчання, що сприяють формуванню *soft skills*, емоційної стійкості, мотивації до навчання та саморозвитку.

Дослідження показують, що системна молодіжна робота в освітніх закладах, молодіжних центрах, громадських організаціях позитивно впливає на соціальне благополуччя, адаптацію, профілактику девіантної поведінки, підвищення рівня громадянської активності молоді.

Соціально-педагогічний підхід є основою для розробки державних і муніципальних програм підтримки молоді, підготовки фахівців з молодіжної роботи, впровадження інноваційних освітніх технологій. Він забезпечує інтеграцію молоді у суспільство, сприяє формуванню активного громадянства, розвитку соціального капіталу та згуртованості громади

У межах цього підходу молодіжна робота розглядається як інструмент соціалізації молоді, її включення у систему суспільних відносин. Основна увага зосереджена на вивченні соціальних ролей, очікувань, проблем і моделей поведінки молоді в різних соціокультурних контекстах.

Молодіжна робота в цьому ракурсі слугує механізмом інтеграції молоді у суспільне життя, попередження соціальної ізоляції, ризикової поведінки, безробіття, маргіналізації. Особлива увага приділяється роботі з уразливими категоріями: ВПО, молоддю з інвалідністю, підлітками з груп ризику.

Соціологічний підхід вивчає молодь як специфічну соціальну групу з власними потребами, інтересами, цінностями, що формується під впливом сім'ї, школи, однолітків, медіа, ринку праці, державних інституцій. Особлива увага приділяється аналізу соціальних нерівностей, гендерних, етнічних, економічних чинників, які впливають на можливості молоді щодо самореалізації та соціальної мобільності [37].

Молодіжна робота в межах соціологічного підходу спрямована на розширення соціальних зв'язків, розвиток соціального капіталу, залучення молоді до громадської діяльності, участі у прийнятті рішень, формуванні політик, що стосуються молоді. Важливим є створення умов для участі у волонтерських, екологічних, урбаністичних, культурних ініціативах, що сприяють соціальній згуртованості та розвитку громад.

Соціологічний підхід підкреслює необхідність спеціальних програм для підтримки соціально вразливих категорій молоді: внутрішньо переміщених осіб, молоді з інвалідністю, підлітків з груп ризику, безробітної молоді. Молодіжна робота допомагає цим групам долати соціальні бар'єри, отримувати доступ до

освіти, працевлаштування, соціальних послуг, розвивати навички самозахисту та самореалізації.

Соціологічний підхід акцентує на важливості взаємодії молодіжних працівників із сім'єю, школою, громадою, державними та недержавними інституціями. Ефективна молодіжна робота передбачає партнерство, мережеву взаємодію, міжсекторальну співпрацю для створення сприятливого соціального середовища для розвитку молоді.

Молодіжна робота, орієнтована на соціологічний підхід, сприяє не лише адаптації молоді до існуючих соціальних умов, а й формуванню критичного мислення, здатності до соціальних змін, участі у трансформації суспільства. Молодь розглядається як агент змін, носій інновацій, нових цінностей, соціальних практик.

Гуманістичний підхід у молодіжній роботі ґрунтується на ідеях самоактуалізації, розвитку особистісного потенціалу та задоволенні базових психологічних потреб молоді людини. Його витoki пов'язані з працями А. Маслоу та К. Роджерса, які стверджували, що кожна людина прагне до самореалізації, гармонії із собою та суспільством, а також має унікальні здібності й цінності. У цьому підході молодь розглядається не як об'єкт впливу, а як активний суб'єкт власного розвитку, здатний до самостійного вибору, прийняття рішень і відповідальності за своє життя [3].

Особистісно-орієнтований підхід акцентує увагу на індивідуальних особливостях, потребах, інтересах і цінностях кожної молоді людини. Практика молодіжної роботи в цьому контексті передбачає створення умов для самопізнання, розвитку емоційного інтелекту, формування позитивної самооцінки, підтримки ініціативності та творчості. Важливим є діалогічний стиль взаємодії між молодіжним працівником і молоддю, що базується на довірі, повазі, емпатії та безумовному прийнятті. Молодіжний працівник виступає фасилітатором, наставником і партнером, який допомагає молодій людині розкрити власний потенціал, подолати внутрішні бар'єри, сформуванати життєві цілі та стратегії їх досягнення.

Гуманістичний підхід також передбачає врахування соціального контексту, в якому розвивається особистість, і сприяє формуванню у молоді почуття власної гідності, автономії, відповідальності, а також здатності до співпраці, толерантності та соціальної активності. Дослідження показують, що застосування гуманістичних і особистісно-орієнтованих методів у молодіжній роботі сприяє підвищенню рівня мотивації, самостійності, впевненості у собі, розвитку лідерських якостей і соціальних компетентностей.

Менеджментний підхід у молодіжній роботі розглядає її як цілеспрямований, організований і системний процес, що передбачає планування, організацію, мотивацію, контроль і оцінку діяльності молодіжних організацій, центрів, програм і проєктів. Основна увага приділяється ефективності управління ресурсами (людськими, фінансовими, інформаційними), розробці стратегічних планів, визначенню цілей, завдань, показників успішності, а також моніторингу та оцінці результатів.

Управлінський підхід вимагає від молодіжних працівників і менеджерів високого рівня професійної компетентності, знань у сфері стратегічного планування, організаційного розвитку, лідерства, комунікацій, управління змінами та ризиками. Важливим є впровадження сучасних управлінських технологій, таких як проєктний менеджмент, SWOT-аналіз, системи моніторингу й оцінки, а також розвиток партнерств між державними, громадськими та приватними структурами.

Менеджментний підхід сприяє підвищенню якості молодіжних послуг, забезпечує сталість і результативність програм, дозволяє гнучко реагувати на зміни у потребах молоді та соціальному середовищі. Дослідження підтверджують, що навчання молодіжних працівників основам менеджменту, стратегічного планування та організаційного розвитку суттєво підвищує ефективність діяльності молодіжних центрів і організацій, сприяє їх професіоналізації та інституційному зміцненню.

Таким чином, гуманістичний, особистісно-орієнтований та менеджментний підходи є взаємодоповнюючими й забезпечують цілісний розвиток молодіжної

роботи: від підтримки особистісного зростання кожного молодого індивіда до ефективної організації та управління молодіжними структурами на різних рівнях.

Молодіжна робота в Європі та Україні розвивається як важливий інструмент соціалізації, громадянської участі та особистісного розвитку молоді, проте має свої особливості, обумовлені історичними, політичними та соціокультурними чинниками [36; 38].

У європейському контексті молодіжна робота розглядається як структурована сфера діяльності, що підтримується національними та наднаціональними політиками, зокрема Європейським Союзом і Радою Європи. Вона спрямована на розвиток активного громадянства, соціальної інтеграції, особистісного зростання та захисту прав молоді. Європейська молодіжна політика підкреслює важливість неформальної освіти, волонтерства, міжкультурного діалогу, інклюзії та участі молоді у прийнятті рішень. Водночас, дослідження вказують на певну напругу між «згори-вниз» політичними підходами та практиками, орієнтованими на потреби молоді, а також на недостатню увагу до таких аспектів, як дружба, неформальні соціальні зв'язки та досвідне навчання, які молодь вважає ключовими для власного розвитку. Європейська молодіжна робота стикається з викликами професіоналізації, нестачею ресурсів, скороченням простору для молодіжних ініціатив, а також необхідністю адаптації до кризових ситуацій, таких як економічні труднощі чи міграційні процеси.

В українському контексті молодіжна робота має глибокі історичні корені, що сягають діяльності молодіжних товариств у XIX–XX століттях, які відігравали значну роль у культурно-просвітницькому, громадсько-політичному та національному житті. Сучасна молодіжна робота в Україні розвивається під впливом європейських стандартів, з акцентом на особистісний розвиток, формування лідерських якостей, громадянську активність, волонтерство, підтримку підприємницьких ініціатив та соціальну інтеграцію. Важливу роль відіграють молодіжні центри, простори, хаби, які стають осередками

неформальної освіти, наставництва, проектної діяльності та дозвілля. Українська молодіжна політика активно впроваджує програми підготовки молодіжних працівників, розвиває партнерства між державними, громадськими та міжнародними організаціями, а також адаптується до викликів воєнного часу, підтримуючи молодь у кризових ситуаціях і сприяючи її участі у відновленні країни.

Водночас, в Україні зберігаються проблеми недостатньої професіоналізації молодіжної роботи, розриву між теорією та практикою, обмеженого фінансування, а також потреба у вдосконаленні законодавчої бази та механізмів міжсекторальної співпраці. Особливої актуальності набуває розвиток soft skills, комунікативної компетентності, кар'єрного консультування, а також залучення молоді до прийняття рішень на місцевому та національному рівнях.

Таким чином, молодіжна робота в європейському та українському контексті має спільні цілі – розвиток потенціалу молоді, її соціальну інтеграцію та активну участь у суспільному житті, але реалізується з урахуванням специфіки соціальних, політичних і культурних умов кожної країни. Україна поступово інтегрує європейські підходи, зберігаючи власні традиції та реагуючи на сучасні виклики.

Молодіжний центр Луцького національного технічного університету (ЛНТУ) є сучасною інституцією, що функціонує як простір для розвитку, самореалізації та соціальної інтеграції студентської молоді. Основними завданнями центру є створення умов для неформальної освіти, підтримки молодіжних ініціатив, розвитку лідерських якостей, волонтерства, а також сприяння формуванню громадянської активності та соціальної відповідальності серед молоді [6].

Діяльність Молодіжного центру ЛНТУ організована на засадах партнерства, відкритості та інклюзії, що відповідає європейським підходам до молодіжної роботи. Центр виступає платформою для реалізації освітніх, культурних, соціальних і підприємницьких проєктів, спрямованих на розвиток soft skills, комунікативної компетентності, креативності та інноваційного

мислення. Особлива увага приділяється залученню студентів до волонтерської діяльності, участі у міжнародних програмах обміну, тренінгах, семінарах і форумах, що сприяє розширенню світогляду та формуванню європейських цінностей.

Управління Молодіжним центром здійснюється із застосуванням сучасних менеджментних підходів, що передбачає стратегічне планування, моніторинг ефективності програм, розвиток партнерських зв'язків із державними, громадськими та бізнес-структурами. Центр активно впроваджує цифрові технології для організації заходів, комунікації та залучення молоді, що особливо актуально в умовах цифровізації освіти та суспільства.

Таким чином, Молодіжний центр ЛНТУ є важливим елементом університетської інфраструктури, який забезпечує комплексну підтримку студентської молоді, сприяє її особистісному та професійному зростанню, а також інтеграції у сучасне європейське суспільство.

1.3. Методичні аспекти діянь молодіжних центрів та їх вплив на реалізацію молодіжної роботи в громаді

Методичні аспекти діяльності молодіжних центрів охоплюють комплекс підходів, стратегій і практик, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації молодіжної роботи в громаді. Одним із ключових принципів є орієнтація на молодь, що передбачає створення умов для реальної участі, розвитку потенціалу та врахування цінностей і потреб молодих людей. Дослідження підкреслюють важливість youth-centred підходу, який включає п'ять основних компонентів: забезпечення прав молоді, досягнення справжньої участі, розвиток практик взаємної поваги, врахування цінностей молоді та створення середовища, що надає можливості для самореалізації [35]. Емпіричні дані свідчать, що саме ці елементи сприяють підвищенню якості молодіжної роботи та її відповідності очікуванням молоді.

Молодіжні центри виступають ключовими інституціями соціалізації молоді, забезпечуючи інтеграцію молодого покоління у суспільно-політичне життя та сприяючи реалізації державної молодіжної політики. Вони виконують роль посередників між молоддю та суспільством, створюючи умови для розвитку громадянської активності, самореалізації, формування цінностей і соціальних навичок. Молодіжні центри, як інституційна основа, поєднують традиційні та інноваційні механізми впливу на молодіжне середовище, адаптуючи свою діяльність до змінних соціальних умов і потреб молоді.

Інституційна роль молодіжних центрів полягає у створенні простору для неформальної освіти, підтримки молодіжних ініціатив, розвитку лідерських якостей, волонтерства та соціальної інтеграції [7]. Вони сприяють формуванню соціального капіталу громади, забезпечують партнерство між молоддю, органами влади та громадськими організаціями, а також виступають платформою для діалогу та співпраці. Молодіжні центри інтегрують молодь у процеси прийняття рішень, сприяють розвитку інклюзивних політик і формуванню культури співпраці

В умовах сучасного інформаційного суспільства молодіжні центри також адаптують свою діяльність до нових викликів, зокрема кіберсоціалізації, що передбачає формування цінностей і світогляду молоді через цифрові платформи та соціальні мережі. Це розширює можливості для залучення молоді, але водночас вимагає нових підходів до організації молодіжної роботи.

Таблиця 1.1. – Роль та вплив молодіжних центрів на розвиток громади *

Функції молодіжних центрів	Вплив на молодіжну роботу в громаді
Соціалізація та інтеграція молоді	Формування громадянської активності, цінностей, соціальних навичок
Підтримка ініціатив і волонтерства	Розвиток лідерства, партнерства, інклюзії
Адаптація до цифрових викликів	Використання кіберсоціалізації, нових форматів роботи

* Джерело: складено на основі [39; 35]

Методологія діяльності молодіжних центрів базується на використанні різноманітних партисипативних підходів, зокрема молодіжних дорадчих рад, молодіжного партисипативного дослідження (МПД), організації молодіжних ініціатив, а також застосування інноваційних освітніх і соціальних практик. Залучення молоді до планування, реалізації та оцінки програм дозволяє не лише підвищити їхню мотивацію, а й забезпечити релевантність і сталість результатів. Важливим методичним аспектом є розвиток партнерських відносин між молодіжними працівниками, молоддю, місцевою владою та іншими стейкхолдерами, що сприяє формуванню спільної відповідальності за розвиток громади.

Участь молоді в заходах та ініціативах молодіжних центрів повинна ґрунтуватися на принципі добровільності, що означає відсутність будь-якого тиску чи примусу. Такий підхід сприяє формуванню довіри до центру, забезпечує шире залучення молодих людей і підвищує їхню мотивацію до участі у спільних проєктах. Водночас, сучасна молодіжна робота передбачає не лише пасивну присутність молоді, а й активне залучення її як співавторів процесів – від етапу планування до реалізації ініціатив. Партисипативність дозволяє молоді впливати на зміст і форму діяльності, сприяє розвитку лідерських якостей, критичного мислення та відповідальності за результати спільної роботи.

Важливим методологічним орієнтиром є принцип недискримінації, згідно з яким кожна молода людина, незалежно від статі, віку, соціального походження, віросповідання, сексуальної орієнтації чи інвалідності, має рівний доступ до можливостей, які надає центр. Забезпечення інклюзивності сприяє формуванню безпечного середовища, де молодь може вільно висловлювати свої ідеї та брати участь у прийнятті рішень.

Діяльність молодіжного центру має бути гнучкою й адаптивною, що дозволяє оперативно реагувати на сучасні виклики, змінювані інтереси молоді та соціальний контекст громади. Такий підхід забезпечує релевантність програм і підвищує їхню ефективність. Організаційна сталість передбачає наявність системи моніторингу, оцінки ефективності, професійного зростання працівників

і інституційної підтримки, що є запорукою довготривалого впливу молодіжного центру на розвиток громади.

Молодіжні центри використовують різноманітні форми роботи, які можна умовно поділити на індивідуальні, групові та масові [10; 14].

Таблиця 1.2. – Методи та інструменти практичної молодіжної роботи*

Тип форми	Приклади
Індивідуальний	консультації (психологічні, профорієнтаційні, юридичні); менторство та наставництво; коучинг та особистісний супровід; індивідуальні проекти розвитку
Груповий	тренінги, воркшопи, майстер-класи; клуби за інтересами; дебатні клуби; соціальні театри, арт-терапевтичні сесії
Масовий	молодіжні фестивалі; громадські форуми; флешмоби, вуличні акції; тематичні конференції; ярмарки можливостей

* Джерело: складено на основі [10; 14]

Методи, що застосовуються в межах цих форм, можуть бути інтерактивними, практичними, ігровими, рефлексивними, творчими тощо. Особливою популярністю користуються методи проєктного навчання, фасилітації, дизайн-мислення, сторітелінгу, "open space", peer-to-peer навчання.

Визначальну роль у методичному забезпеченні діяльності молодіжного центру відіграє молодіжний працівник, який є фахівцем із глибоким розумінням потреб молоді, соціальних процесів, а також володіє навичками фасилітації, медіації, менеджменту та педагогіки. Його функціонал охоплює організацію програм і заходів, залучення молоді до активностей, моніторинг потреб і зворотного зв'язку, розвиток партнерств з іншими інституціями, просування інклюзивного підходу та підтримку лідерських ініціатив. Методична підготовка молодіжного працівника повинна включати вивчення вікової психології, особливостей розвитку молоді, принципів соціальної педагогіки, а також

сучасних методик неформальної освіти, що забезпечує якість і релевантність його діяльності [30; 12].

Методична діяльність молодіжного центру має базуватися на чітко структурованому плануванні, що передбачає діагностику потреб молоді громади за допомогою анкетування, фокус-груп та інтерв'ю, формулювання цілей і завдань на визначений період, розробку програмної сітки заходів, оцінку ресурсного потенціалу, впровадження програм із чіткими індикаторами результативності, а також системний моніторинг і звітування [9]. Оцінка впливу діяльності центру дозволяє визначити зміни у рівні активності, задоволеності, навичок і самооцінки молоді, що є важливим для подальшого вдосконалення роботи [18; 27].

Молодіжні центри виконують не лише внутрішню, а й зовнішню місію, сприяючи соціальній згуртованості, залученню молоді до вирішення локальних проблем, формуванню нових лідерів, налагодженню міжпоколінного діалогу та створенню умов для сталого розвитку. Ефективна методична організація дозволяє трансформувати молодіжний центр із простого майданчика для заходів у центральний хаб розвитку громадянського суспільства. Прикладом такої діяльності є Молодіжний центр ЛНТУ, де впроваджуються авторські методичні програми, що охоплюють особистісний розвиток, проєктний менеджмент, правову грамотність і креативну комунікацію. Кожна програма передбачає діагностику потреб, поетапне навчання, рефлексійні сесії, публічну презентацію результатів, зворотний зв'язок і адаптацію змісту, що забезпечує сталість і ефективність методичної підтримки молоді. Таким чином, методичні аспекти діяльності молодіжних центрів є ключовими у формуванні якісного молодіжного середовища, створенні нових можливостей для самореалізації, розвитку лідерства та активної громадянської участі, а також у трансформації простору громади в більш інклюзивний, креативний і демократичний.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ ТА ВПЛИВ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ (НА ПРИКЛАДІ ЛУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

2.1. Нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної роботи в громаді

Нормативно-правове та інституційне забезпечення молодіжної роботи в громаді (на прикладі Луцької міської територіальної громади) охоплює багаторівневу систему регулювання, що поєднує національні, місцеві та міжнародні підходи до розвитку молодіжної політики. В Україні ключовими нормативними актами є Закон «Про основні засади молодіжної політики» [21] та «Про затвердження Типового положення про молодіжний центр та Переліку послуг, що надаються молодіжними центрами» : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 груд. 2017 р. № 1014., «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1014.а також місцеві програми, які адаптують загальнодержавні стратегії до потреб конкретної громади [25; 6]. Важливим чинником є впровадження принципів децентралізації, що надало громадам, зокрема Луцькій, більше автономії у формуванні власної молодіжної політики, розподілі фінансів та розвитку інфраструктури [29]. Досвід Луцька свідчить, що ефективність молодіжної роботи значною мірою залежить від гнучкості місцевих інституцій, їхньої здатності до партнерства з громадськими організаціями, міжнародними фондами та бізнесом, а також від залучення молоді до процесу прийняття рішень.

Інституційна структура молодіжної роботи в Луцьку представлена муніципальними молодіжними центрами, відділом у справах молоді Луцької міської ради, громадськими організаціями, волонтерськими об'єднаннями та освітніми закладами. Особливу роль відіграє багаторівнева взаємодія:

муніципалітет координує стратегічне планування, а громадські організації та молодіжні ради забезпечують гнучкість, інноваційність і залучення молоді до розробки та реалізації програм. В умовах воєнного стану та масового переміщення населення Луцьк став прикладом ефективною мобілізації ресурсів, розвитку волонтерського руху, швидкої адаптації інституцій до нових викликів і посилення соціальної згуртованості [26; 27].

Європейський досвід підкреслює, що формальні політики не завжди гарантують високу участь молоді на місцевому рівні: вирішальне значення мають локальні механізми залучення, сталі партнерства, інклюзивність та гнучкість інституцій [35; 36]. У Луцьку діє система стратегічного планування, що передбачає регулярний моніторинг потреб молоді, оцінку ефективності програм, підтримку лідерських ініціатив, розвиток цифрових компетентностей та інклюзивних практик. Важливим є також впровадження інноваційних інструментів, зокрема цифрових платформ для зворотного зв'язку, онлайн-опитувань, молодіжних хабів, що сприяє підвищенню рівня участі молоді у прийнятті рішень [14; 33].

Таблиця 2.1. – Ключові елементи нормативно-правового та інституційного забезпечення молодіжної роботи*

Компонент	Зміст	Приклади
Нормативно-правова база	Закони, підзаконні акти, місцеві програми, європейські стандарти	Закон «Про основні засади молодіжної політики» (№1414-20), місцеві програми, рекомендації МОН
Інституційна структура	Молодіжні центри, відділи у справах молоді, громадські організації, партнерства	Молодіжний центр, відділ молоді, ГО, освітні заклади
Інноваційні підходи	Використання цифрових технологій, моніторинг потреб, залучення молоді до рішень	Інтернет-платформи, онлайн-опитування, цифрові сервіси
Фінансування та ресурси	Місцевий бюджет, гранти, партнерські проекти	Програми підтримки, грантові конкурси

*Джерело: складено на основі [3; 25]

Дослідження підкреслюють, що для підвищення ефективності молодіжної політики необхідно забезпечити сталість фінансування, прозорість процедур, міжсекторальну співпрацю та розвиток механізмів громадської участі. Важливим є також врахування соціокультурних особливостей, гендерної рівності, інклюзивності та підтримки молодіжних ініціатив у сфері сталого розвитку.

Після аналізу основних форм роботи молодіжних центрів, важливо підкреслити, що ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від здатності адаптувати програми до актуальних потреб молоді та соціального контексту громади. Молодіжні центри виступають не лише майданчиками для проведення заходів, а й осередками соціальної інтеграції, розвитку громадянської активності та формування лідерських якостей. Вони сприяють створенню інклюзивного середовища, де кожна молода людина може реалізувати свій потенціал, отримати підтримку у вирішенні особистих чи професійних питань, а також долучитися до процесів прийняття рішень на місцевому рівні.

Крім того, діяльність молодіжних центрів сприяє розвитку партнерських відносин між різними інституціями, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнесом. Це дозволяє розширювати спектр послуг, залучати додаткові ресурси та впроваджувати інноваційні підходи у роботі з молоддю. Таким чином, молодіжні центри стають важливим чинником сталого розвитку громади, забезпечуючи умови для формування активного, відповідального та освіченого молодого покоління.

2.2. Особливості молодіжної інфраструктури в Луцькій міській територіальній громаді

Молодіжна інфраструктура Луцької міської територіальної громади охоплює сукупність матеріальних, організаційних та цифрових ресурсів, що

забезпечують умови для розвитку, самореалізації та соціальної інтеграції молоді. До її складу входять молодіжні центри та хаби, простори для неформальної освіти, спортивні об'єкти, культурні установи, а також сучасні цифрові платформи для комунікації та участі молоді у житті громади. Молодіжна інфраструктура виконує функції підтримки ініціатив, розвитку лідерських якостей, організації дозвілля, сприяння здоровому способу життя та формування громадянської активності [27; 25].

Географічний розподіл об'єктів молодіжної інфраструктури у Луцькій МТГ характеризується певною концентрацією у центральній частині міста, де розташовані основні молодіжні центри, культурні заклади, спортивні комплекси та університетські простори. Водночас, у віддалених мікрорайонах та приєднаних населених пунктах громади поступово розвиваються локальні молодіжні простори, спортивні майданчики, гуртки та клуби за інтересами. Проте, питання рівного доступу до інфраструктури залишається актуальним: молодь із периферійних районів часто стикається з обмеженнями у транспортній доступності, меншою кількістю спеціалізованих закладів та обмеженими можливостями для участі у міських ініціативах [14; 26].

Для забезпечення рівних можливостей Луцька міська рада впроваджує програми розвитку молодіжної інфраструктури у всіх частинах громади, підтримує створення нових просторів, розширює мережу спортивних та культурних об'єктів, а також розвиває цифрові сервіси для дистанційної участі молоді у громадському житті. Такий підхід сприяє підвищенню соціальної згуртованості, інтеграції молоді з різних мікрорайонів та формуванню єдиного молодіжного простору громади.

Спортивна та дозвільна інфраструктура Луцької міської територіальної громади є важливою складовою формування здорового способу життя, соціальної інтеграції та самореалізації молоді. Її розвиток сприяє не лише фізичному, а й культурному та громадському зростанню молодого покоління [29;37].

У структурі міста та приєднаних територій функціонують численні стадіони, спортивні майданчики, скейт-парки, а також зони з вуличними тренажерами (WorkOut). Доступність цих об'єктів для молоді забезпечується як у центральних районах, так і у віддалених мікрорайонах, хоча рівень оснащення та якість інфраструктури можуть відрізнятися. Відкритість спортивних просторів сприяє залученню молоді до регулярних занять спортом, організації змагань, фестивалів та неформальних зустрічей, що позитивно впливає на фізичний і психоемоційний стан молодих людей.

Театри, бібліотеки, будинки культури та кінотеатри відіграють ключову роль у забезпеченні змістовного дозвілля молоді. Вони слугують не лише місцями відпочинку, а й платформами для творчої самореалізації, розвитку комунікативних навичок, участі у культурних проєктах і волонтерських ініціативах. Особливо важливою є інтеграція сучасних технологій, що дозволяє розширити доступ до культурних послуг через цифрові платформи та онлайн-події.

Парки, сквери та зони відпочинку створюють сприятливе середовище для неформального спілкування, організації масових заходів, фестивалів і спортивних активностей. Якість облаштування таких просторів, їхня доступність та безпечність визначають рівень залучення молоді до громадського життя. Важливо, що сучасні тенденції розвитку міських зелених зон враховують потреби молоді у різноманітних формах відпочинку, включаючи активний і пасивний релакс, творчі зустрічі та екологічні ініціативи

Цифрова та комунікаційна інфраструктура є ключовим чинником залучення молоді до суспільного життя, освіти, дозвілля та громадської активності. Вона охоплює онлайн-платформи (соціальні мережі, вебсайти міської ради, молодіжних центрів) і фізичні точки доступу до інтернету (безкоштовний Wi-Fi у публічних місцях і молодіжних просторах) [29;37].

Соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) та офіційні вебсайти органів місцевого самоврядування й молодіжних центрів активно використовуються для інформування молоді про події, можливості, конкурси та громадські ініціативи.

Дослідження показують, що стратегічне використання соціальних мереж підвищує рівень залучення молоді до громадської, політичної та волонтерської діяльності, сприяє формуванню спільнот, обміну досвідом і мобілізації на спільні дії. Водночас, ефективність онлайн-комунікації залежить від якості контенту, інтерактивності, а також рівня цифрової грамотності молоді.

Наявність безкоштовного Wi-Fi у парках, бібліотеках, молодіжних центрах і громадських просторах розширює можливості для навчання, спілкування та участі у цифрових ініціативах. Проте дослідження вказують, що доступність Wi-Fi не завжди гарантує рівний доступ: бар'єрами можуть бути технічна якість мережі, безпека, обізнаність про наявність точки доступу, а також соціальні чи гендерні обмеження. Важливо враховувати питання кібербезпеки та цифрової інклюзії для всіх груп молоді.

Фінансування та ефективне управління молодіжною інфраструктурою базується на поєднанні різних джерел ресурсів і залученні молоді до процесів прийняття рішень. Це забезпечує стійкий розвиток громад, підвищує якість послуг і сприяє соціальній інтеграції молодого покоління [10;18].

Основними джерелами фінансування розвитку інфраструктури є міський бюджет, доходи від комунальної власності, а також зовнішні ресурси: гранти, міжнародна допомога, кредити, інвестиції та державно-приватне партнерство. Дослідження підкреслюють важливість диверсифікації джерел фінансування, зокрема залучення грантів і міжнародних донорів для реалізації великих інфраструктурних проєктів, особливо в умовах обмежених бюджетних можливостей. Ефективне використання податкових надходжень часто має більший вплив на якість інфраструктури, ніж гранти, оскільки місцева влада більш відповідально розподіляє власні ресурси.

Участь молодіжних рад, органів студентського самоврядування та молодіжних форумів у плануванні й розвитку інфраструктури сприяє врахуванню потреб молоді, підвищує ефективність рішень і формує громадянську активність.

Дослідження показують, що молодіжні ради можуть впливати на політику, ініціювати проекти, організовувати заходи та брати участь у розподілі бюджетів. Водночас, для підвищення ефективності залучення молоді необхідно створювати інклюзивні механізми, забезпечувати прозорість процесів і розвивати цифрові платформи для участі.

Таблиця 2.2. – Ключові виклики та напрями розвитку молодіжної інфраструктури Луцької МТГ*

Ключові виклики	Пріоритетні напрями розвитку / Стратегічні документи
Зношеність об'єктів, застаріла інфраструктура	Модернізація об'єктів, впровадження сучасних технологій, оновлення матеріально-технічної бази
Недостатнє фінансування, обмежені ресурси	Диверсифікація джерел фінансування, залучення грантів, інвестицій, державно-приватне партнерство
Нерівномірний доступ до послуг та інфраструктури (місто/село, різні групи молоді)	Розширення мережі молодіжних просторів, забезпечення інклюзивності, розвиток цифрової інфраструктури
Низька поінформованість молоді про можливості	Підвищення інформаційної відкритості, розвиток онлайн-платформ, залучення молоді до планування
Відтік молоді через відсутність можливостей для самореалізації	Створення умов для професійного розвитку, підтримка молодіжного підприємництва, залучення до прийняття рішень
Відсутність системного стратегічного планування	Розробка та впровадження місцевих стратегій розвитку, синхронізація з національними програмами («Молодь України 2021-2025», Національна молодіжна стратегія до 2030)

* Джерело: складено на основі [25; 35]

2.3. Аналіз діяльності молодіжних центрів та особливостей реалізації молодіжної роботи в Луцькій МТГ

Аналіз діяльності молодіжних центрів у Луцькій МТГ свідчить про наявність різних типів інституцій, які відіграють важливу роль у розвитку молодіжної політики, неформальної освіти та громадської активності.

Основними типами є комунальні молодіжні центри (наприклад, Луцький міський молодіжний центр) та громадські молодіжні хаби чи платформи (наприклад, «Молодіжний центр Волині») [27]. Їхня діяльність відрізняється за статусом, джерелами фінансування, організаційною структурою та цільовими групами.

Комунальні молодіжні центри мають офіційний статус, підпорядковуються міській раді, фінансуються переважно з міського бюджету, а також можуть залучати гранти та партнерські кошти. Основними цільовими групами є молодь міста, студенти, молоді спеціалісти, організовані молодіжні групи. Такі центри забезпечують проведення освітніх, культурних, спортивних заходів, підтримують молодіжні ініціативи, сприяють розвитку лідерських навичок та громадянської активності [25].

Таблиця 2.3. – Порівняння комунальних і громадських молодіжних центрів Луцької МТГ*

Критерій	Комунальний МЦ (Луцький міський)	Громадський хаб/платформа («МЦ Волині»)
Статус	Комунальна установа, підпорядкована міській раді	Громадська організація, незалежна
Фінансування	Міський бюджет, гранти, партнерські кошти	Гранти, донори, волонтерство
Цільові групи	Молодь міста, студенти, молоді спеціалісти	Активна молодь, волонтери, ГО, підприємці
Організаційна структура	Директор, адміністрація, координатори, підзвітність міськраді	Рада засновників, активісти, волонтери
Управління	Міська рада, стратегічне планування	Колегіальне, гнучке, самоврядування
Взаємодія з Молодіжною радою	Висока, дорадчий орган при міськраді, вплив на програми	Партнерство, спільні проекти

*Джерело складено на основі [3; 27]

Громадські молодіжні хаби та платформи діють як незалежні громадські організації або ініціативи, фінансуються за рахунок грантів, благодійних внесків, підтримки міжнародних донорів і волонтерської діяльності. Вони орієнтовані на

активну молодь, волонтерів, представників громадських організацій, молодих підприємців. Основна роль таких хабів – створення простору для неформальної освіти, волонтерства, реалізації соціальних проєктів і розвитку громадянського суспільства.

Важливою особливістю є наявність Молодіжної ради при Луцькій МТГ, яка виступає консультативно-дорадчим органом, бере участь у розробці програм, ініціює проєкти та впливає на діяльність молодіжних центрів через партнерські заходи та представництво інтересів молоді. Така взаємодія сприяє врахуванню потреб молоді у стратегічному плануванні та підвищує ефективність молодіжної роботи.

Загалом, поєднання ресурсів комунальних і громадських центрів дозволяє охопити різні цільові групи молоді, забезпечити сталість проєктів і підвищити рівень громадянської активності, що є ключовим для сталого розвитку молодіжної інфраструктури Луцької МТГ.

Аналіз змісту та напрямів діяльності молодіжних центрів у Луцькій МТГ свідчить про багатовекторність програм, що охоплюють неформальну освіту, національно-патріотичне виховання, культурно-дозвіллеву діяльність, а також надання консультаційних послуг. Важливим аспектом є впровадження принципів рівного партнерства, інклюзивності та активного залучення молоді через сучасні форми комунікації й партнерства.

Молодіжні центри активно розвивають неформальну освіту, організовуючи тренінги, воркшопи та курси з розвитку soft skills, фінансової грамотності, проєктного менеджменту, що сприяє формуванню життєвих компетентностей молоді. Значна увага приділяється національно-патріотичному вихованню: проводяться заходи, присвячені історії, культурі, волонтерству, що особливо актуально в умовах сучасних викликів. Дозвілля та культурна складова реалізується через організацію фестивалів, кінопереглядів, творчих вечорів, спортивних подій, що сприяє згуртуванню молоді та розвитку громадянської активності. Деякі центри надають консультаційні послуги – юридичну, психологічну підтримку, що підсилює соціальну інтеграцію молоді [26;30].

Серед ключових проєктів – щорічні форуми, екологічні акції, конкурси молодіжних ініціатив, співпраця з міжнародними донорами, що дозволяє залучати додаткові ресурси та розширювати спектр послуг.

У діяльності молодіжних центрів широко впроваджується принцип "рівний-рівному" (peer-to-peer), що забезпечує ефективний обмін досвідом та підвищує мотивацію молоді до участі у проєктах. Інклюзивність проявляється у створенні відкритого простору для молоді різного соціального статусу, а також у підтримці ініціатив, спрямованих на соціальну адаптацію вразливих груп.

Методи залучення молоді включають онлайн-комунікацію, активне використання соціальних мереж, організацію волонтерських програм, проведення грантових конкурсів для підтримки молодіжних ініціатив, що сприяє розвитку лідерства та громадянської відповідальності.

Таблиця 2.4. – Основні показники ефективності діяльності молодіжних центрів Луцької МТГ та ключові проблемні зони*

Категорія	Показники ефективності	Проблемні зони (виклики)
Охоплення молоді	Кількість залученої молоді, відвідуваність заходів	Недостатнє залучення молоді з приєднаних територій
Реалізація проєктів	Кількість успішно реалізованих проєктів	Обмежене фінансування, нестача ресурсів для нових ініціатив
Задоволеність учасників	Рівень задоволеності учасників (опитування, відгуки)	Відсутність системної оцінки потреб молоді
Матеріально-технічна база	Наявність сучасного обладнання, просторів	Недостатнє матеріально-технічне забезпечення
Кадровий потенціал	Кваліфікація та стабільність команди	Плинність кадрів, брак фахівців
Інклюзивність	Доступність для різних категорій молоді	Недостатня інклюзивність, бар'єри для маломобільних груп
Партнерство	Кількість партнерських проєктів, співпраця з організаціями	Обмежена співпраця з бізнесом, ВНЗ, громадськими організаціями

*Джерело складено на основі [25;36]

Важливою є співпраця молодіжних центрів із закладами вищої освіти, громадськими організаціями, бізнесом, що формує ефективну модель державно-громадського партнерства та дозволяє реалізовувати комплексні проекти для розвитку молодіжного середовища [6; 29].

Оцінка ефективності діяльності молодіжних центрів базується на аналізі кількісних та якісних показників, таких як охоплення молоді, кількість та успішність реалізованих проектів, а також рівень задоволеності учасників. Важливим аспектом є регулярний моніторинг цих показників, що дозволяє своєчасно виявляти сильні сторони та проблемні зони у роботі центрів.

Серед основних проблемних зон виділяють фінансову нестабільність, що обмежує можливості для розвитку інфраструктури та впровадження нових ініціатив. Недостатнє матеріально-технічне забезпечення також впливає на якість проведення заходів та залучення молоді. Плинність кадрів ускладнює формування стабільної команди, а залучення молоді з приєднаних територій потребує додаткових зусиль щодо інформування та адаптації програм під їхні потреби.

Для підвищення ефективності діяльності молодіжних центрів доцільно впроваджувати сучасні підходи до управління, розширювати партнерства з громадськими організаціями та міжнародними донорами, а також активно залучати молодь до процесу прийняття рішень.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ РОБОТИ В ГРОМАДІ

3.1. Аналіз операційної діяльності молодіжних центрів в Луцькій МТГ (на прикладі Молодіжного центру ЛНТУ)

Операційна діяльність Молодіжного центру ЛНТУ (МЦ ЛНТУ) вирізняється багаторівневою структурою управління, що поєднує сучасні підходи до організації молодіжної роботи з прагненням до ефективного використання ресурсів. Діагностичний аналіз операційних процесів центру дозволяє не лише оцінити поточний стан, а й виявити ключові «вузькі місця», які впливають на результативність діяльності [29; 27].

Аналіз операційної діяльності МЦ ЛНТУ ґрунтується на комплексному використанні документального аналізу, напівструктурованих інтерв'ю, спостереження та бенчмаркінгу. Такий підхід дозволяє отримати цілісну картину функціонування центру, оцінити системність управління, ресурсоемність основних процесів і порівняти їх із кращими практиками організаційного розвитку [33].

Організаційна структура МЦ ЛНТУ є ієрархічною, з чітким розподілом функцій між керівником, адміністратором, координаторами проєктів та волонтерами. Водночас, діагностика виявляє певні дублювання функцій, особливо у сфері комунікації та організації заходів, що може призводити до неефективного використання людських ресурсів [30;18]. Система залучення волонтерів базується на відкритих конкурсах і партнерстві з університетською спільнотою, проте утримання активних волонтерів ускладнюється відсутністю довгострокових мотиваційних програм [26].

Таблиця 3.1.– Ключові аспекти та проблеми
операційної діяльності МЦ ЛНТУ*

Аспект аналізу	Опис/Значення	Поточний стан/Дані	Проблемні зони/Виклики	Пропозиції щодо покращення
Охоплення молоді	Кількість молоді, залученої до заходів, проєктів, програм	~1200 осіб/рік	Недостатнє залучення молоді з приєднаних ОТГ	Активізація виїзних заходів, онлайн-форм
Успішно реалізовані проєкти	Кількість завершених проєктів, що досягли цілей	1-2 проєкти/рік	Обмеженість фінансування для масштабування	Пошук додаткових грантів, партнерств
Задоволеність учасників	Рівень задоволеності (за результатами опитувань)	85% позитивних відгуків	Відсутність системної зворотного зв'язку	Регулярні опитування, фокус-групи
Матеріально-технічна база	Стан приміщень, обладнання, техніки	Частково оновлена, є потреби	Зношеність обладнання, нестача сучасної техніки	Залучення спонсорів, участь у програмах
Кадровий потенціал	Кількість працівників, волонтерів, їхня кваліфікація	2 штатних, 7 + волонтерів	Плинність кадрів, вигорання	Мотиваційні програми, навчання
Джерела фінансування	Міський бюджет, гранти, власні надходження	30% бюджет, 60% гранти, 10% інше	Залежність від бюджету, нестабільність грантів	Диверсифікація джерел, фандрейзинг
Програмні напрями	Неформальна освіта, патріотичне виховання, дозвілля, консультації	Реалізуються всі	Недостатня інтеграція консультаційних послуг	Розширення спектру послуг
Форми залучення молоді	Онлайн-активності, волонтерство, конкурси, партнерства	Використовуються	Недостатня робота з маломотивованою молоддю	Таргетовані програми, амбасадори
Співпраця з партнерами	ВНЗ, ГО, бізнес, міжнародні організації	Є, але нерегулярна	Відсутність довгострокових меморандумів	Формалізація співпраці, спільні проєкти
Інклюзивність та рівний доступ	Доступність для молоді з інвалідністю, різних соціальних груп	Частково забезпечена	Бар'єри у доступі до приміщень, програм	Адаптація простору, інклюзивні заходи

*Джерело складено на основі [35; 36]

Матеріально-технічна база центру загалом відповідає базовим потребам молодіжної роботи: наявні сучасні приміщення, техніка для проведення заходів, офісне обладнання. Однак, у періоди пікової активності відчувається дефіцит ресурсів, що обмежує масштабування проєктів. Фінансування МЦ ЛНТУ є змішаним: основну частину становлять кошти університету, додатково залучаються гранти та власні доходи. Структура витрат демонструє орієнтацію на стратегічні цілі, проте існує потреба у більш гнучкому фінансовому плануванні для оперативного реагування на нові виклики.

Серед основних "вузьких місць" виділяються: дублювання функцій у команді, недостатня системність у роботі з волонтерами, обмеженість ресурсної бази у періоди високої активності, а також потреба у впровадженні сучасних інструментів фінансового моніторингу та контролю. Для підвищення ефективності доцільно впроваджувати регулярний аудит бізнес-процесів, розвивати систему мотивації персоналу та волонтерів, а також посилювати партнерства з зовнішніми організаціями.

Операційна діяльність молодіжного центру розглядається як цілісний комплекс взаємопов'язаних процесів, що забезпечують трансформацію вхідних ресурсів у конкретний результат – продукт, послугу чи захід. Детальний аналіз ключових операційних процесів дозволяє не лише ідентифікувати сильні сторони організації, а й виявити потенційні "вузькі місця" для подальшого вдосконалення.

Процес планування та організації заходів у молодіжному центрі охоплює декілька послідовних етапів: від виникнення ідеї чи зовнішнього запиту до підготовки звіту за результатами реалізованого заходу [12]. На початковому етапі формується ідея, визначаються цілі, цільова аудиторія, бюджет та часові рамки. Далі відбувається генерація ідеї, її обговорення та затвердження керівництвом, після чого здійснюється розподіл завдань між членами команди та волонтерами.

Підготовчий етап включає логістику, закупівлю необхідних матеріалів, інформаційну підтримку та промоцію заходу. Безпосередньо проведення заходу

супроводжується моніторингом виконання завдань, оперативним реагуванням на непередбачувані ситуації та забезпеченням якісної взаємодії з учасниками. Завершальним етапом є підготовка звіту, аналіз досягнутих результатів, збір зворотного зв'язку та формулювання рекомендацій для майбутніх ініціатив. Критерії оцінки ефективності цього процесу включають тривалість циклу підготовки (порівняння з нормативними показниками), якість контролю виконання завдань, своєчасність коригування планів та рівень задоволеності [28].

Важливою складовою операційного менеджменту МЦ ЛНТУ є процес управління людськими ресурсами, який включає не лише штатний персонал, а й розгалужену мережу волонтерів. На відміну від класичних бізнес-структур, операційна модель молодіжного центру базується на високому рівні партисипативності та соціальної мотивації. Проте, як свідчить аналіз, відсутність формалізованих описів операційних процедур (SOP) призводить до втрати інституційної пам'яті при ротації волонтерських кадрів. Це створює ризики зниження якості послуг у довгостроковій перспективі.

Процес маркетингових комунікацій та залучення бенефіціарів у МЦ ЛНТУ значною мірою цифровізований. Операційний цикл комунікації включає сегментацію аудиторії (студенти різних факультетів, активісти громади), вибір каналів (Instagram, Telegram) та моніторинг охоплення. Проте аналіз внутрішньої звітності вказує на перекося: основна увага приділяється інформуванню про заходи, тоді як зворотний зв'язок та аналіз потреб цільових груп залишаються фрагментарними. Використання сучасних CRM-систем або їх спрощених аналогів для обліку активності молоді наразі не впроваджено, що ускладнює персоніфікацію молодіжної роботи [2;29].

Процес ресурсного забезпечення та логістики характеризується високою залежністю від внутрішніх процедур університету. Це забезпечує стабільність (наявність приміщень, оплата комунальних послуг), але водночас знижує оперативність прийняття рішень через складні бюрократичні механізми погодження закупівель чи оренди додаткового обладнання. Управлінський

підхід у цьому контексті потребує переходу до моделі «гнучкого менеджменту» (Agile), що дозволить центру швидше адаптувати матеріальну базу під запити короткострокових проєктів.

Окрему увагу в операційному аудиті МЦ ЛНТУ приділено системі моніторингу та оцінки результативності (M&E). Поточна модель оцінки зосереджена на кількісних показниках (кількість проведених тренінгів, кількість учасників), що відповідає вимогам звітності перед університетом та донорами. Однак якісні зміни (розвиток компетентностей молоді, зміна соціальних установок) вимірюються рідко. Впровадження інструментів «Impact Assessment» (оцінка впливу) є критично необхідним для доведення соціальної ефективності центру перед громадою та потенційними партнерами з приватного сектору.

Завершуючи діагностику, слід зазначити, що операційна модель МЦ ЛНТУ має високу адаптивність до кризових умов, але потребує глибшої технологізації процесів. Перехід від «ручного управління» заходами до системного процесного підходу дозволить знизити навантаження на штатних працівників та підвищити прозорість діяльності для всіх стейкхолдерів.

3.2. Напрями удосконалення системи операційного управління молодіжним центром (на прикладі Молодіжного центру ЛНТУ)

У договорах з динамічним серцем, що характеризується високим рівнем невизначеності та швидкою зміною соціальних запитів, Молодіжний центр ЛНТУ потребує докорінної трансформації управлінської парадигми. Традиційна модель, «керована практика» щодо процесів виконання формальних планів, вичерпала свій ресурс і має бути замінена на модель «управління сервісами». Такий перехід передбачає, що кожен напрям діяльності центру розглядається як конкретна послуга (освітня, консультаційна, дозвільна), яка надається внутрішнім або зовнішнім перевагам і стандартам якості.

Теоретична основа концепції тотального управління якістю (TQM) – всеосяжне, неупереджене, невиважене вдосконалені всі організаційні процеси, охоплені урядовою командою. Впровадження принципів TQM та операційного менеджменту дозволяє зробити акцент із простого звітування про кількість проведених івентів на забезпечення високої ціннісної значимості кожного проекту для молодіжної спільноти універсальність цієї групи [3].

Першочерговим кроком на шляху до реалізації цієї стратегії є Глибока формалізація та стандартизація ключових слів бізнес-процесів через розробку Standard Operations Procedures (SOP) . Тим часом центр базуватиметься на часі персональної інформації про практиків, що створює ризики «інтрати знань» у разі зміни персоналу. Впровадження СОП дозволило втратити індивідуальні навички на інституційний капітал організації [12;18].

Для отримання додаткової інформації про цей вступ під назвою «Книги процесів», який також відомий як внутрішній регламент діяльності. Ось посилання на деталі та алгоритми для операцій з основними підказками. Крім того, алгоритм «Організація івенту за 10 кроків» повинен чітко описувати, включаючи чек-листи для бронзованих замків, самопокритих кавових коричневих і готових поліграфій. Це дозволяє мінімізувати помилки, зумовлені людськими факторами та звільнити час команд для робіт творчих матеріалів.

Не менш важливою є «Порядок залучення нового волонтера», який має структурувати процес онбордингу: від першої співбесіди до розробки та впровадження наставника. Це захистити психологічний комфорт нових людей, рівень їхньої лояльності до центру. Також критичної ваги буває «Протокол SMM-комунікації», який має стандартний формат, тональність спілкування (Tone of Voice) та часові рамки відповідей на запити в месенджерах.

Впровадження єдиної системи і нормативів економічний і організаційний ефект. Для запровадження некомерційного підходу організація, нагляд, регулювання, регулювання змінюють час підготовки типових заходів на 20–30% за рахунок усунення зайвих етапів погодження та дублювання дій. Крім того, наявність готових SOP у 2–3 рази прискорює адаптацію нових людей, команд і

волонтерів, вони збираються залишити готовий інструментарій для роботи замість тривалого періоду «входження в курс справи» шляхом спроб і помилок.

Таким чином, для обслуговування цієї системи стандартизація процесів створює основу для операцій, збереження організації високої якості роботи навіть для коментарів ресурсів і ресурсів ротації волонтерського загону.

В інтересах покращення діяльності Молодіжного центру та організаційних структур молодіжного центру. Як це було налагоджено та запущено 3.1, відтепер ключові слова для кращих результатів і дублювання функції та розмітність зон відповідальності, що завдано шкоди прийнятими рішеннями. Для отримання додаткової інформації про проблеми представлено управлінський інструмент RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) [28]. Ця матриця дозволяє чітко закріпити за кожним завданням або процесом конкретну роль, що виключає ситуацію «колективної нерозривної та позитивної оцінки ситуації в середній команді».

Застосування матриці RACI в діяльності МЦ ЛНТУ передбачає декомпозицію специфічних операцій завдання: від андрейзингу та написання грантових заявок до модерації дискусійних клубів та технічної інформації. У межах цієї моделі роль «Accountable» (Відповідальний за результат) про суб'єкта, директора, директора центру чи керівника єдиноначальність у критичних моментах прийняття рішень. Роль «Відповідальний» (Виконавець) призначається координаторам або волонтерам, беззастережно захопленим реалізацією. Категорія: «Проконсультував» та «Поінформував» за рекомендаціями експертів універсальної організації ЛНА, не перевантажуючи при цьому основний операційний цикл зайвими зв'язками.

Паралельно з впровадженням матриці особиста увага до цифрових інформаційних перетворень операційного менеджера. Сучасний молодіжний центр може ефективно функціонувати, перемагаючи та користуючись традиційними методами управління. Пропонується інтеграція спеціальної програми забезпечення управління проектами (наприклад, Trello або Notion), що дозволяє візуалізувати всі операції та процеси та формати канбан-дошок. Це

забезпечує прозорість діяльності: кожен член команди бачить статус-кво, критично важливий для МЦ ЛНТУ, значна частина роботи виконується волонтерами на дистанційній або гнучній основі.

Крім того, цифровізація має охопити систему зворотного зв'язку та моніторингу потреб молоді. Оперативне обслуговування та ремонт автоматизованих систем, колекцій даних, через інтерактивні інструменти (динамічні QR-коди, чат-боти), що дозволяють команді центру оперативно коригувати програму відповідно до реальної інформації студентів. Використання таких даних є підґрунтям для прийняття про принципи доказової молодіжної польської політики та національні стандарти молодіжної роботи.

Таблиця 3.2. – Матриця розподілу відповідальності (RACI) за ключовими операційними процесами молодіжного центру*

Операції /Управління	Директор МЦ	Менеджер з комунікацій	Амбасадори МЦ	Волонтери (разові)	Адміністрація ЛНТУ
Стратегічний плановий ключовий показник ефективності (KPI)	A/P	C	C	I	C
Пошук грантів і прикрас	I	P	C	I	I
Організація масових груп	I	C	P	P	I
SMM, брендинг та просування	I	A/P	C	P	I
Набір та вербування волонтерів	I	I	P	C	I
Логістика та техніка (безпека)	I	I	P	P	C
Спілкування зі студентами	I	I	P	P	I
Збір фідбеку та оцінка якості	I	P	C	I	I

Джерело: складено автором з використанням методології RACI на основі аналізу операційних процесів молодіжної інфраструктури Луцької МТТ [17; 26]

Запропонована модель розподілу функціональних та організаційних підрозділів Молодіжний центр ЛНТУ через матрицю RACI дозволяє структурувати ключових гравців ролі для з'ясування операцій та вирішення конфліктів на відстані. центральний директор системи, як роль менеджера (Accountable). Його діяльність зосереджена на забезпеченні інституційної стабільності, фінансових ресурсів і підтримки та координації зв'язків з адміністрацією університету. За аналіз KPI відповідає директор. цільове використання бюджетних коштів, виступаючи гарантією реалізації державної молодіжної політики на рівні закладу вищої освіти.

Важливою ланкою в системі управління та управління комунікаціями, яка виступає головним виконавцем (Responsible) у питаннях, сформульованих Центром інформаційних технологій. Його функціонал охоплює створення цінного контенту, актуальних каналів новин і стрічок соціальних медіа стратегії брендингу. Менеджер відповідає за операції та управління, а також за якість зовнішньої комунікації, що є критично важливим для залучення молоді з різних факультетів та об'єднаних територіальних груп. У цій моделі він також бере участь і моніторинг вашої задоволеності учасників, перетворення зв'язку з пропозиціями для сервісного центру.

Персональна інформація про організацію амбасадорів ЛНТУ, які становлять «ядро» молодіжної команди та виступають містом між адміністратором та студентським центром. На відділенні від волонтерів, які виникають епізодично, амбасадори для інформації (Відповідальні) щодо організації конкретної інформації про конкретні відділи, нових учасників та логістичного супроводу заходів. Так працює у людей, які ростуть у формуванні лідерів, компетенцій та лідерства соціально-педагогічний підхід до молодіжної роботи. Разом із ними працюють волонтери, чия участь має переважно допоміжний характер і зосереджена на технічній підтримці заходів.

Адміністрування інформації про модель і роль консультанта (Consulted), забезпечуючи ресурсну підтримку та погодження ключових людей векторів центру. Таким чином ми забезпечимо вашу безпеку гнучкість операційного

управління, де рішення щодо щоденної діяльності приймаються всередині командного центру, а стратегічні питання вирішуються через міжсекторальне партнерство. Впровадження системи, яка буде реалізована в прозорій моделі управління, де кожен учасник чітко розуміє свої завдання, що мінімізує втрати часу та забезпечує загальну результативність реалізації молодіжної роботи в громаді.

Цифрові операції та процеси в Молодіжному центрі поки що не є безпечними, і поки що не є прозорими та ефективною ефективності. Сприяння впровадженню складних цифрових екосистем, як автоматизувати свій розпорядок дня та як його використовувати. Управління інтелектуальними ресурсами для стратегічного розвитку.

Перехід на сучасні системи управління завданнями, як Trello, так і Notion. Використання канбан-дошок дозволяє візуалізувати життєвий цикл кожного проєкту – від ідеї до звітності. Що відбувається з проблемою, що відбувається за командою недоступно для поточного стану справ. Представлення цієї інформації та її підготовка (Agile-підхід), що є критично в класі у динамічному молодіжному середовищі [29; 35].

Другі стратегічні компоненти та впровадження CRM-систем для робіт і молоді (спрощений аналог Customer Relationship Management). Це є основою для активних даних молоді (з суворим дотриманням регламенту GDPR так, щоб особисті дані були доступні підтримувати глибоку сегментацію, аудитори та експерти залученості. Замість масових розсилок центр може пропонувати персоналізовані можливості («мізки» проєкту), що значно підвищує рівень бесіди та лояльності студентства [29].

Окремим напрямком є автоматизація збору та аналізу даних. Опубліковано традиційні методи опитування. використанням динамічних QR-кодів, інтегрованих у простір центру та роздаткові матеріали. Це дозволяє забезпечити миттєвий збір фідбеку після завершення заходів. Отримані дані автоматично агрегуються в аналітичні звіти, що дозволяє оперативно коригувати операційну стратегію, вдосконалювати якість послуг на основі реальних запитів [17; 37].

Волонтери та молодіжний оперативний центр, цей обсяг дієвий і базується на вашій думці як менеджера «Народної столиці». Пропонується впровадження концепції «LNTU Volunteer Journey», яка структурує взаємодію з волонтерами на всіх етапах їх діяльності.

Вступний етап (Onboarding) передбачає створення системи «Привілейованого пакету» (Welcome Pack), яка включає лише мерч центр, а й шляхівник із цінностями, коригує ці мізки для росту. Це дозволяє швидко інтегрувати нову людину в корпоративну культуру МЦ ЛНТУ та знизити рівень стресу на початку діяльності [2; 39].

Для додаткової інформації, мотивації та просування впровадження системи гейміфікації. Це базується на інформації та діяльності, конкретні операції, в організації, ведення рубрик та асоціацій, наставництво). Накопичені бали можуть бути конвертовані в матеріальні бонуси (університетський товар, квитки на заходи партнерів) або нематеріальні преференції (рекомендаційні листи для майбутнього працевлаштування, додаткові бали до загального навчання студентів). Ось як створена та працює система стимулює здорову конкуренцію.

Цей етап базується на знаннях випускників, але не на менших елементах. Підтримка зв'язку з випускниками-волонтерами дозволяє зберегти інституційну пам'ять та залучити їх у ролі експертів або наставників для нової школи. Створення клубу випускників МЦ ЛНТУ сприяє розширенню партнерського центру мережі та зміцнює його репутаційний капітал у довгостроковій перспективі.

Комплексне ознайомлення та інформація про процес трансформації системи волонтерської та епізодичної допомоги відтворення кадрового потенціалу молодих працівників у громаді.

Критичне усвідомлення управління в МЦ ЛНТУ є переглядом підходів до оцінювання ефективності. Поточна система, або так звана звітність за «кількістю голів»), не дозволяє повноцінно виміряти центр реального світу в групі людського капіталу. Пропонується перехід до методології Impact Assessment

(оцінка впливу), яка фокусується на соціальних питаннях і компетенціях, створених людьми молоді.

Про запровадження системи попереднього посттестування учасників освітніх заходів. Як розв'язувати задачі з математики Hard skills (професійних навичок, як-от проєктний менеджмент чи мовна грамотність) та Soft skills (комунікація, критичне мислення, лідерство). Використовуйте стандартизованих інструментів оцінки (наприклад, шкали компетентностей Ради Європи) для захисту даних, ось що відбувається в центрі міста міжнародних донорів та адміністрації [12].

Крім внутрішнього моніторингу, оперативного управління включати механізм соціальних медіа через взаємодію зі акціонерами в цифровому просторі та офлайн. Регулярні опитування представників адміністраторів, студентська самовпевненість і самоконтроль оцінити «додану вартість» центру для громади. Це додатково ідентифікувати, велику діяльність МЦ ЛНУ у стратегічному та регіональному розвитку ринку праці Луцька. Результати процесу моніторингу базуються на щорічних публічних звітах, що сприяють прозорості та зміцненні репутаційного капіталу організації .

Для подолання фінансової нестабільності та значної залежності молодіжний центр, молодіжний центр необхідно запровадити стратегію диверсифікації та диверсифікації. Оперативний огляд у контексті даної теми розвитку фінансових інститутів соціального підприємництва та міжсекторального партнерства.

З позиції соціальних елементів підприємництва. Центр може надати інформацію про те, як надавати послуги, а також чудову інформацію: перш за все приміщень у суборенду для проведення комерційних тренінгів або воркшопів сторонніми організаціями та організацією заходів одночасно. Також доцільним є створення лінії брендованої продукції (мерчу), прибуток від продажу якої направляється за підтримки волонтерського ініціативи. Це не тільки генерує додатковий дохід, а й працює на впізнаваність бренду ЛНТУ в молодіжному середовищі [14; 25].

Другий вектор – розвиток корпоративного партнерства, бізнес-середовищем Луцької МТГ. Пропонована розробка спеціальних партнерських пакетів, як їх відповідно оформити соціальної відповідальності (КСВ) через потужність молодіжного центру. Організація може мати корпоративну волонтерську програму з МЦ ЛНТУ, де працівники компанії виступають менторами для студентів, акомпанія, натомість, фінансує оновлення матеріально-технічної бази. Такий синергетичний процес забезпечується сталеною підтримкою та створює умови для швидкої професійної адаптації молоді, поєднуючи теоретичні знання на основі практичних фактів реального сектора економіки.

Впровадження цих стратегічних напрямів дозволяє молодіжному центру ЛНТУ трансформувати підходи до роботи, підвищити ефективність функціонування інституту та посилити його вплив на громаду. Це створює умови для якісного збору аналітичних даних та оперативного реагування на актуальні запити молодіжної спільноти.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення операційного управління молодіжними центрами в умовах територіальної громади. Теоретичний аналіз підтвердив, що молодіжний центр є складним соціальним інститутом, який у сучасних умовах децентралізації виступає головним інструментом реалізації молодіжної роботи, а його операційне управління становить систему щоденних рішень, спрямованих на раціональну організацію планування, залучення ресурсів та комунікації.

Дослідження нормативно-правового забезпечення показало, що молодіжна робота в Луцькій МТГ базується на принципах партисипативності, проте вимагає впровадження нових цифрових інструментів для подолання нерівномірності доступу до послуг між центром та периферією громади. Аналіз операційної діяльності на прикладі Молодіжного центру ЛНТУ дозволив ідентифікувати низку «вузьких місць», зокрема недостатню формалізацію процедур, дублювання функцій у команді та високу залежність від бюджетного фінансування.

Обґрунтовано необхідність переходу від моделі «адміністрування заходів» до моделі «управління сервісами» на засадах концепції Total Quality Management (TQM), що передбачає впровадження стандартних операційних процедур (SOP) для мінімізації помилок та прискорення адаптації волонтерів. Запропоновано інструменти оптимізації командної роботи через матрицю розподілу відповідальності (RACI), яка чітко розмежовує ролі між директором, менеджером з комунікацій та амбасадорами.

Доведено доцільність цифрової трансформації управління через використання task-менеджерів Trello або Notion та впровадження CRM-системи для персоналізації роботи з активною молоддю. Окрему увагу приділено вдосконаленню системи моніторингу через методологію Impact Assessment, що

дозволяє оцінювати реальні зміни у компетентностях молоді, а не лише кількісні показники відвідуваності.

Розроблено стратегію диверсифікації ресурсів, яка включає елементи соціального підприємства та корпоративне партнерство з місцевим бізнесом. Впровадження концепції «LNTU Volunteer Journey» із системою гейміфікації дозволить перетворити волонтерський потенціал на сталий кадровий ресурс.

Загалом, реалізація запропонованих стратегічних напрямів забезпечує технологічну трансформацію установи, що дозволяє МЦ ЛНТУ «Трансформація та технологія» ефективно функціонувати, посилювати вплив інституту на громаду та оперативно задовольняти запити молодіжної спільноти. Складені на основі аналізу стратегічних документів Луцької МТТ, зокрема Програми «Молодь України 2021-2025» та Національної молодіжної стратегії до 2030 року, ці рекомендації сприятимуть підвищенню операційної ефективності установи, зміцненню її фінансової стійкості та посиленню соціального впливу в територіальній громаді.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Активізувати молодь громади: молодіжна політика, рада і простір. Ukraïner. Київ, 2024. URL: https://www.ukraïner.net/lolita-riabokon/?utm_source=copilot.com
1. Волинські новини. У Луцьку ухвалили стратегії розвитку молоді та реалізації молодіжної політики. 2024. URL: <https://www.volynnews.com/news/all/u-lutsku-pryynialy-stratehiyi-rozvytku-molodit-ta-realizatsiyi-molodizhnoyi-polityky/>
2. Герасименко Н. О. Активізація роботи молодіжних центрів в умовах воєнного стану : кваліфікаційна робота. Кривий Ріг: КДПУ, 2024. 48 с. URL: <https://elibrary.kdpu.edu.ua/handle/123456789/11005>
3. Головатий М. Ф. Молодіжна політика: сучасні теорії та реалії. *Персонал*. 2018. № 4. С. 11–19. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2018/No4/11.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
4. Дія.Освіта. Молодіжна робота: від теорії до практики. Київ, 2023. URL: https://osvita.diia.gov.ua/courses/youth-work-from-theory-to-practice?utm_source=copilot.com
5. Департамент молоді та спорту Луцької міської ради. Молодіжна рада при Луцькій міській раді. URL: https://dsmslutskrada.gov.ua/molodizhna-rada-pry-lutskiy-miskiy-radi?utm_source=copilot.com
6. Децентралізація. Як сьогодні формується молодіжна політика в громадах: тези з брифінгу мерів. 2024. URL: https://decentralization.ua/news/18431?utm_source=copilot.com
7. Дослідження діяльності та потенціалу молодіжних центрів і просторів в Україні. Київ: Міністерство молоді та спорту України, ОБСЄ, 2024. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/2024/581923.pdf?utm_source=copilot.com
8. Дослідження потреб і стану діяльності молодіжних працівників і працівниць та перспектив розвитку молодіжної роботи в Україні під час війни та

в повоєнний період. Київ: Рада Європи, Міністерство молоді та спорту України, 2024. URL: <https://youth-worker.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/doslidzhennia-potreb-i-stanu-diiialnosti-1.pdf>

9. Кабінет Міністрів України. Типове положення про молодіжний центр та експертну раду при молодіжному центрі. Київ, 2023 (оновлення). URL: https://youthcenters.mms.gov.ua/libarticle?id=34&utm_source=copilot.com

10. Луцька міська рада. Про затвердження Стратегії реалізації молодіжної політики у Луцькій МТГ до 2027 року. Рішення міської ради від 28.08.2024 № 62/91. URL: https://www.lutskrada.gov.ua/documents/17237162983430610-pro-zatverdzhennya-strategii-realizatsii-molodizhnoi-politiki-u-lutskiy-miskiy-teritorialniy-gromadi-do-2027-roku-ta-strategii-rozvitku-molodi-lutskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-do-2027-roku?utm_source=copilot.com

11. Луцька міська рада. Результати соціологічного опитування молоді м. Луцька щодо потреб та запитів (2022–2023 рр.) : аналітичний звіт. Луцьк, 2023. 42 с. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/publications/u-lutsku-prezentuvaly-rezultaty-doslidzhennia-shchodo-zaluchennia-molodi-do-ukhvalennia-rishen-u-hromadi> (дата звернення: 20.10.2025).

12. Луцька міська рада. Розділ «Молодіжна політика». Офіційний сайт. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/molodizhna-polityka-mijn> (дата звернення: 20.12.2025).

13. 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>

14. Опитування молоді: оцінка молодіжних центрів і просторів та можливостей для молоді. Київ: Соціологічна група «Рейтинг». ОБСЄ, 2024. URL: <https://www.ratinggroup.ua/news/youth-survey-evaluation-of-youth-centres-and-spaces-and-opportunities-for-young-people>

15. Платформа «Молодіжний працівник»: онлайн-курси та методичні кейси : веб-сайт. URL: <https://youth-worker.org.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).

16. Положення про проведення Всеукраїнського спеціалізованого тренінгу в рамках виконання програми «Молодіжний працівник». Київ: Міністерство молоді та спорту України, 2024. URL: <https://mms.gov.ua/storage/app/uploads/public/661/527/559/661527559c98840091472.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

17. Потреби молодіжних центрів і молодіжних просторів України: результати дослідження. Київ: Офіс Ради Європи в Україні, 2023. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/the-needs-of-youth-centres-and-youth-spaces-of-ukraine-the-results-of-research-have-been-published>

18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.10.2025).

19. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27 квіт. 2021 р. № 1414-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20> (дата звернення: 20.10.2025).

20. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 02 черв. 2021 р. № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-п>(дата звернення: 22.10.2025).

21. Про затвердження Типового положення про молодіжний центр та Переліку послуг, що надаються молодіжними центрами : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 груд. 2017 р. № 1014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-п#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

22. Проєкт «ІМПУЛЬС». Дослідження «Молодіжна робота у територіальних громадах». Волинська обл., 2024. URL: <https://volodymyrrada.gov.ua/proyekt-impuls-zaproshuye-na-onlajn-prezentacziyu-doslidzhennya-molodizhna-robotu-u-terytorialnyh-gromadah/>

23. 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).
24. 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
25. Реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави : щорічна доповідь (2012–2021). Київ: Міністерство молоді та спорту України, 2021. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/dopovid-molod-2012-2021-pdf.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
26. Содома Р., Ільчишин І. Молодіжні центри як інструмент раннього попередження та реагування на ризики в регіонах України. Розвиток міста. 2024. № 1. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/14670/2/18.pdf>
27. Сучасні молодіжні центри України: осередки підтримки, розвитку та громадського активізму. USAID / UNITY. Київ, 2024. URL: https://www.prostir.ua/?library=suchasni-molodizhni-tsentry-ukrajiny-oseredky-pidtrymky-rozvytku-ta-hromadskoho-aktyvizmu&utm_source=copilot.com
28. Як сьогодні формується молодіжна політика в громадах: тези з брифінгу мерів. Київ: Проєкт USAID «ГОВЕРЛА», 2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18431>
29. Association of Ukrainian Youth Centres. Офіційний сайт, 2025. URL: <https://youthcenters.net.ua/en/>
30. 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).
31. 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

32. OECD Youth Policy Toolkit. Paris: OECD, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-youth-policy-toolkit_74b6f8f3-en/full-report.html (дата звернення: 20.10.2025).
33. 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).
34. 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).
35. 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).
36. 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).
37. 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).
38. 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>
39. 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
40. 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).