**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**
**«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД**
**«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
В.о. завідувач кафедри

_____
А.В.Дакал
«____»_____2026 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

# «ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОДІЖНИХ ПРОСТОРІВ У ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ»

Виконав: студент групи
Е-9-22-Б1ПУА(4.0д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Єфремов Денис Олегович
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Єфремов Денис Олегович. «Публічне управління розвитком молодіжних просторів у територіальній громаді».**

*Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «бакалавр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» – Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2026*

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади публічного управління молодіжними просторами та механізми залучення молоді до розвитку громад. Досліджено сучасний стан, інституційну підтримку та проблеми функціонування молодіжних центрів на місцевому рівні. Запропоновано шляхи розвитку молодіжних просторів через розширення партнерства, формування цільових програм та впровадження системи оцінювання їхньої результативності.

**Ключові слова:** публічне управління, молодіжна політика, органи місцевого самоврядування, територіальна громада, молодіжний простір.

## SUMMARY

**Yefremov Denys. "Public Management of the Development of Youth Spaces in a Territorial Community".**

*Thesis for obtaining the level of higher education "Bachelor" in "Public Management and Administration" – Interregional Academy of Personnel Management – Kyiv. 2026*

The qualification thesis substantiates the theoretical foundations of public administration of youth spaces and mechanisms for youth engagement in community development. The current state, institutional support, and challenges of youth centers at the local level are investigated. Ways to develop youth spaces through expanding partnerships, formulating targeted programs, and implementing a performance evaluation system are proposed.

**Keywords:** public administration, youth policy, local self-government authorities, territorial community, youth space.

**ЗМІСТ**

ВСТУП ..... 4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОЛОДІЖНИМИ ПРОСТОРАМИ ..... 7
1.1. Молодіжна політика як напрям діяльності органів місцевого самоврядування ..... 7
1.2. Молодіжний простір: сутність, функції та суспільне значення ..... 11
1.3. Організаційні механізми залучення молоді до розвитку територіальної громади ..... 16
Висновки до розділу 1 ..... 20
РОЗДІЛ 2. СТАН РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНИХ ПРОСТОРІВ В ОБРАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ ..... 22
2.1. Характеристика молодіжної політики та інституційної підтримки молоді в громаді ..... 22
2.2. Аналіз діяльності молодіжного простору або молодіжного центру ..... 26
2.3. Проблеми ресурсного забезпечення, участі молоді та сталості молодіжних ініціатив ..... 31
Висновки до розділу 2 ..... 36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНИХ ПРОСТОРІВ У ГРОМАДІ ..... 37
3.1. Формування програми розвитку молодіжного простору ..... 37
3.2. Партнерство органів влади, закладів освіти, громадських організацій і молоді ..... 41
3.3. Показники оцінювання результативності діяльності молодіжного простору ..... 46
Висновки до розділу 3 ..... 50
ВИСНОВКИ ..... 52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ..... 54
ДОДАТКИ ..... 58

# ВСТУП

*Актуальність теми.* Публічне управління розвитком молодіжних просторів у територіальній громаді є важливим напрямом сучасного публічного управління, оскільки територіальна громада виступає найближчим до людини рівнем організації публічних послуг, участі та повсякденного життєзабезпечення. В умовах воєнного стану, бюджетних обмежень, демографічних змін і зростання очікувань громадян місцева влада має не лише виконувати формальні повноваження, а й створювати зрозумілі, доступні та результативні механізми підтримки населення. Конституційний принцип дії органів влади «лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб», передбачені Конституцією і законами України [1], визначає правову межу будь-яких управлінських рішень, а Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює самостійність територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення [2].

Практична значущість теми посилюється тим, що Львівська міська територіальна громада має розвинену мережу місцевих сервісів, інституцій та партнерських ініціатив, які можуть бути використані як приклад для аналізу організації відповідного напряму місцевої політики. Водночас наявність окремих програм, установ або цифрових інструментів сама по собі не гарантує належної якості управління. Для цього потрібні цілісна нормативна основа, стабільне фінансування, кадрова спроможність, комунікація з населенням, прозорий моніторинг результатів і здатність місцевої влади коригувати рішення відповідно до реальних потреб людей.

*Об’єкт дослідження.* суспільні відносини, що виникають у процесі формування та реалізації молодіжної політики на місцевому рівні.

*Предмет дослідження.* організаційні, інституційні, ресурсні та партнерські механізми публічного управління розвитком молодіжних просторів у територіальній громаді.

*Мета роботи.* Метою роботи є теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління розвитком молодіжних просторів у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення.

*Завдання роботи.* Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

– розкрити теоретичну сутність молодіжної політики та поняття молодіжного простору;

– охарактеризувати нормативно-правову базу молодіжної політики на місцевому рівні;

– проаналізувати інституційну підтримку молоді та діяльність молодіжного простору громади;

– визначити проблеми ресурсного забезпечення, участі молоді та сталості ініціатив;

– запропонувати програму розвитку молодіжного простору й механізми партнерства;

– сформувати показники оцінювання результативності діяльності молодіжного простору.

*Методи дослідження.* У роботі використано системний підхід для розгляду громади як цілісної соціально-управлінської системи; інституційний підхід – для аналізу ролі органів місцевого самоврядування, комунальних установ, партнерських організацій і громадськості; правовий аналіз – для опрацювання законів України, актів Кабінету Міністрів України та локальних документів; функціональний аналіз – для визначення управлінських функцій; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення нормативної моделі з практикою; метод узагальнення – для формування висновків і рекомендацій.

*Інформаційна база дослідження*. Конституція України, закони України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали центральних органів виконавчої влади та обраної територіальної громади, міжнародні документи й аналітичні матеріали, а також наукові публікації

українських і зарубіжних дослідників з проблематики публічного управління, місцевого самоврядування, цифровізації та сталого розвитку.

*Практичне значення роботи* полягає в тому, що його положення можуть бути використані органами місцевого самоврядування, посадовими особами виконавчих органів ради, комунальними установами, громадськими організаціями та закладами освіти для підготовки локальних програм, процедур взаємодії, комунікаційних планів, показників моніторингу та практичних заходів підвищення якості місцевого управління.

*Апробація результатів дослідження*. Кузьменко Г.О., Єфремов Д. О. Управління людським капіталом як основа стійкості держави. XI Міжнародна науково-практична конференція «Розбудова інноваційних економіки, менеджменту та освіти в умовах нової соціальної реальності». 28–29 травня 2026. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом (прийнято до друку).

*Структура роботи.* робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МОЛОДІЖНИМИ ПРОСТОРАМИ

## 1.1. Молодіжна політика як напрям діяльності органів місцевого самоврядування

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Авер'янова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [20]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб'єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях О. Оболенського, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [23]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань

місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [24].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов’язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [20]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Авер'янова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [20]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар'єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Н. Нижник, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [22], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

### 1.2. Молодіжний простір: сутність, функції та суспільне значення

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Бакуменка наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [21]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої

влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Ю. Сурміна, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [24]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [24].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов’язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева

політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок

центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [21]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Бакуменка, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [21]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

*Таблиця 1.2*

Аналітичні параметри за темою розділу

| **Параметр** | **Зміст** | **Показник оцінювання** |
|---|---|---|
| Організаційний | розподіл функцій, відповідальні суб'єкти, процедури | наявність регламентів, час реагування |
| Ресурсний | фінансування, кадри, матеріально-технічна база | обсяг ресурсів, стабільність забезпечення |
| Інформаційний | доступність інформації, комунікація з населенням | охоплення, зрозумілість, зворотний зв'язок |
| Контрольний | моніторинг, звітність, оцінювання результатів | система показників, публічність звітів |

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [23], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

### 1.3. Організаційні механізми залучення молоді до розвитку територіальної громади

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях Н. Нижник наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [22]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Толкованова, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [25]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від

наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На теоретичному рівні важливо розрізняти формальну наявність інструменту та його реальну дієвість. Громада може мати затверджену програму чи створену установу, проте без зрозумілих процедур, кадрового забезпечення та інформування населення такий інструмент залишається переважно декларативним. Цей висновок узгоджується з системним підходом, обґрунтованим у вітчизняній науковій традиції [24].

Окремої уваги потребує понятійний апарат. Чітке визначення ключових категорій дає змогу уникнути термінологічної плутанини та забезпечує зіставність висновків. Без цього подальший аналіз практики ризикує перетворитися на опис розрізнених фактів, не пов'язаних спільною логікою.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар'єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв'язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень,

публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [22]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у

якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [22]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом застосування теоретичних положень на практиці є побудова «маршруту мешканця» – послідовного опису кроків людини від виникнення потреби до отримання результату. Аналіз цього маршруту дає змогу виявити, на якому етапі виникають затримки чи бар’єри, і спрямувати управлінське втручання саме туди, де воно найпотрібніше.

Узагальнення наукових підходів засвідчує, що сучасне публічне управління зміщує акцент із процедур на цінність, яку отримує користувач послуги. Це відповідає концепції публічного врядування, орієнтованого на створення суспільної цінності, і підкреслює потребу постійного діалогу влади з громадою.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

**Висновки до розділу 1**

Перший розділ дав змогу сформувати теоретико-методологічну основу дослідження. З'ясовано, що відповідний напрям публічного управління не зводиться до окремої адміністративної процедури, а є складовою цілісної

системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням перебувають у взаємній залежності.

Розгляд наукових підходів вітчизняних дослідників показав, що в українській науці публічного управління сформовано кілька взаємодоповнюваних поглядів: одні автори акцентують на принципі законності та розподілі повноважень, інші – на організаційній спроможності та системності управління. Зіставлення цих позицій підтверджує, що результативність місцевої політики залежить як від правової підстави, так і від здатності громади організаційно й ресурсно реалізувати рішення.

Уточнено понятійний апарат дослідження, що є необхідною умовою зіставності подальших висновків. Чітке визначення базових категорій дало змогу уникнути термінологічної неоднозначності та окреслити коло суб’єктів, причетних до реалізації відповідного напряму.

Обґрунтовано, що ключовою характеристикою якісного управління є не формальна наявність інструменту, а його реальна дієвість. Програма, установа чи сервіс набувають значення лише тоді, коли підкріплені зрозумілими процедурами, кадровим забезпеченням та інформуванням населення.

Окремо наголошено на принципі рівності доступу та людиноцентричності: місцева політика має враховувати потреби різних груп мешканців, зокрема тих, хто стикається з додатковими бар’єрами. Саме цей критерій визначає соціальну ефективність управлінських рішень.

Сформульовані теоретичні положення утворюють методологічну рамку, у межах якої в наступному розділі аналізується практика обраної територіальної громади. Перехід від теорії до емпіричного аналізу здійснюється за логікою «норма – організація – ресурс – доступність – результат».

# РОЗДІЛ 2. СТАН РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНИХ ПРОСТОРІВ В ОБРАНІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНІЙ ГРОМАДІ

## 2.1. Характеристика молодіжної політики та інституційної підтримки молоді в громаді

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях О. Оболенського наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [23]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях А. Мельник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [26]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а

громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з

різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар'єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [22]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має

передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Н. Нижник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [22]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб'єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з'ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об'єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи.

Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку О. Оболенського, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [23], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

## 2.2. Аналіз діяльності молодіжного простору або молодіжного центру

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях Ю. Сурміна наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися

принципу законності та чіткому розподілу повноважень [24]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Куйбіди, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [27]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014

році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [23]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв'язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку О. Оболенського, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [23]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб'єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з'ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

*Таблиця 2.2*

Оцінювання стану реалізації напряму в громаді

| **Критерій** | **Прояв у громаді** | **Проблема** |
|---|---|---|
| Координація | залучено кілька суб’єктів управління | дублювання функцій і розриви |
| Доступність | очні, цифрові та виїзні формати | нерівномірність охоплення |
| Фінансування | бюджетні та партнерські джерела | нестабільність ресурсів |
| Прозорість | звіти, відкриті дані, консультації | фрагментарність інформування |

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об’єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

### 2.3. Проблеми ресурсного забезпечення, участі молоді та сталості молодіжних ініціатив

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Толкованова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [25]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Авер’янова, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності

управління, ніж на формальному боці повноважень [20]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

Аналіз практики обраної громади доцільно вибудовувати за послідовністю «норма – організація – ресурс – доступність – результат». Така послідовність дає змогу не лише констатувати наявні проблеми, а й встановити їхні причини: чи зумовлені вони браком правових підстав, чи організаційними розривами, чи дефіцитом ресурсів.

Прикладом може слугувати ситуація, коли формально передбачена послуга фактично залишається малодоступною для окремих груп мешканців – через незручний графік, брак інформації або відсутність відповідального виконавця. Виявлення таких розривів є важливішим за просту фіксацію кількісних показників, оскільки саме вони знижують довіру населення до місцевої влади.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар'єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [24]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Ю. Сурміна, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [24]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Як приклад можна навести типову управлінську ситуацію, характерну для більшості територіальних громад: за наявності кількох суб’єктів, причетних до одного напряму, мешканець змушений самостійно з’ясовувати, до кого звертатися, що подовжує маршрут отримання послуги. Усунення такого розриву через єдину точку входу або супровід відповідального працівника помітно підвищує задоволеність користувачів навіть без додаткових значних витрат.

Аналіз доступності варто доповнювати оцінкою сприйняття послуг самими мешканцями. Формальні показники (кількість послуг, наявність каналів) не завжди збігаються з реальним досвідом людини, тому об’єктивну картину дає поєднання адміністративних даних із результатами опитувань і аналізом звернень.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку В. Толкованова, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

**Висновки до розділу 2**

Другий розділ присвячено аналізу нормативного, інституційного та організаційного забезпечення досліджуваного напряму й практики його реалізації в обраній громаді. Аналіз засвідчив, що громада спирається на достатню правову базу, однак ефективність її застосування залежить від організаційних і ресурсних чинників.

Установлено, що громада має помітний інституційний та партнерський потенціал: залучено органи місцевого самоврядування, комунальні установи, громадські організації та бізнес. Водночас цей потенціал використовується нерівномірно через брак сталих механізмів координації між суб'єктами управління.

Виявлено типові розриви між формальною наявністю послуги та її фактичною доступністю. Незручний графік, недостатнє інформування, відсутність відповідального виконавця або нерівномірне покриття території спричиняють ситуації, коли передбачена можливість фактично не реалізується для частини мешканців.

Аналіз ресурсного забезпечення показав залежність результатів від стабільності фінансування та кадрової спроможності. Епізодичне фінансування ускладнює середньострокове планування, а кадрова плинність знижує якість обслуговування та послаблює інституційну пам'ять громади.

Окрему увагу приділено прозорості та зворотному зв'язку. З'ясовано, що інформування населення нерідко має фрагментарний характер, а наявні канали зворотного зв'язку використовуються недостатньо системно, що знижує довіру до місцевої влади.

Виявлені проблеми мають не випадковий, а системний характер і потребують комплексного розв'язання. Це створює обґрунтовані підстави для формування практичних рекомендацій, поданих у третьому розділі роботи.

# РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МОЛОДІЖНИХ ПРОСТОРІВ У ГРОМАДІ

## 3.1. Формування програми розвитку молодіжного простору

Опрацювання питання потребує поєднання теоретичного та прикладного підходів: з одного боку, спирання на напрацювання науковців, з іншого – на реальні управлінські ситуації, що виникають у громаді.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях А. Мельник наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [26]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях В. Бакуменка, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [21]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб’єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв’язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров’я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар’єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас

вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [24]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку Ю. Сурміна, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [24]. Стосовно

теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв'язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку Ю. Сурміна, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [24], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

### 3.2. Партнерство органів влади, закладів освіти, громадських організацій і молоді

Розгляд підрозділу варто почати з окреслення місця відповідного питання в загальній логіці публічного управління на місцевому рівні. Йдеться не про окрему процедуру, а про елемент системи, у якій правові норми, організаційні рішення, ресурси та комунікація з населенням взаємно зумовлюють одне одного.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Куйбіди наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [27]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях Н. Нижник, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності

управління, ніж на формальному боці повноважень [22]. Порівняння цих позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв'язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар'єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв’язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень, публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [25]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку В. Толкованова, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [25]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв’язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

*Таблиця 3.2*

Напрями вдосконалення та очікувані результати

| **Напрям** | **Захід** | **Очікуваний результат** |
|---|---|---|
| Планування | місцева програма з показниками | системність і керованість |
| Партнерство | угоди з організаціями та бізнесом | посилення ресурсної спроможності |
| Участь населення | консультації, опитування, звернення | довіра та підзвітність |
| Моніторинг | система показників і публічні звіти | доказове ухвалення рішень |

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку В. Толкованова, дотримання етичних і правових стандартів є невід’ємною складовою належного врядування [25], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

### 3.3. Показники оцінювання результативності діяльності молодіжного простору

Аналіз доцільно розпочати з того, як обрана проблема виявляється у практичній діяльності територіальної громади. Саме на місцевому рівні абстрактні державні настанови перетворюються на конкретні дії, від яких залежить повсякденний досвід мешканців.

У вітчизняній науці публічного управління методологічні підходи до подібних питань ґрунтовно опрацьовані. У працях В. Авер’янова наголошено на тому, що управлінська діяльність органів влади має підпорядковуватися принципу законності та чіткому розподілу повноважень [20]. Цей підхід важливий для теми, оскільки дає змогу відмежувати правомірні дії місцевої влади від довільних рішень і встановити межі відповідальності конкретних суб’єктів.

Дещо інший акцент простежується в дослідженнях О. Оболенського, де увагу зосереджено радше на організаційній спроможності та системності управління, ніж на формальному боці повноважень [23]. Порівняння цих

позицій показує, що ефективність місцевої політики залежить не лише від наявності правової підстави, а й від того, чи спроможна громада організаційно та ресурсно реалізувати відповідне рішення. Саме поєднання правового та організаційного вимірів є продуктивним для аналізу теми «розвиток молодіжних просторів у громаді».

Нормативною основою слугують Конституція України та профільне законодавство. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає територіальну громаду первинним суб'єктом місцевого самоврядування [2], що покладає на неї відповідальність за вирішення питань місцевого значення. Це означає, що держава встановлює загальні рамки, а громада наповнює їх конкретним змістом – процедурами, послугами та механізмами контролю.

На етапі формування рекомендацій варто спиратися на критерій реалістичності. Будь-яка пропозиція має містити відповідального виконавця, джерело фінансування, строк і показник результату; інакше вона залишиться декларацією. Цей принцип відповідає напрацюванням щодо технології ухвалення державно-управлінських рішень у вітчизняній науці [21].

Доцільним є приклад поетапного впровадження: спершу пілотне рішення в межах одного підрозділу чи мікрорайону, далі – оцінювання результату та масштабування. Такий підхід знижує ризики, дає змогу врахувати зворотний зв'язок мешканців і обґрунтувати подальші бюджетні витрати.

Важливим є принцип недискримінації та рівності доступу. Населення громади неоднорідне: вік, стан здоров'я, майновий стан, місце проживання та цифрові навички створюють різні стартові можливості. Тому місцева політика має враховувати не «середнього» мешканця, а й тих, хто стикається з додатковими бар'єрами, що відповідає людиноцентричному розумінню врядування.

Зворотний зв'язок доцільно розглядати як постійний управлінський інструмент, а не разовий захід. Поєднання опитувань, аналізу звернень,

публічних консультацій і відкритих звітів дає змогу вчасно виявляти слабкі місця та коригувати рішення, пояснюючи громаді мотиви ухвалених дій.

Реалізація відповідного напряму потребує узгодження правової підстави, організаційної спроможності та фінансування. Брак хоча б одного складника знижує результативність, тому планування має спиратися на середньострокову перспективу, а не лише на поточний бюджетний рік.

Якість послуг значною мірою залежить від кадрового потенціалу та культури обслуговування. Підвищення кваліфікації, навчання комунікації з різними групами користувачів і запровадження стандартів обслуговування мають не менше значення, ніж матеріально-технічне забезпечення.

Цифрові інструменти – електронні сервіси, відкриті дані, дистанційна взаємодія – підвищують прозорість і скорочують час реагування. Водночас вони не повинні створювати нових бар’єрів для тих, хто не має доступу до технологій, а отже мають доповнювати, а не заміщувати очні формати.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що порушене питання доцільно розглядати в єдності правового, організаційного, ресурсного, кадрового та комунікаційного вимірів. Саме комплексність, підкріплена науковими підходами та орієнтацією на реальні потреби людей, відрізняє системну місцеву політику від набору розрізнених заходів і створює підстави для подальшого аналізу.

Доцільно простежити історичну логіку становлення відповідного напряму. Після реформи децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, територіальні громади отримали ширші повноваження та більший обсяг ресурсів, а водночас і більшу відповідальність за якість місцевих послуг. Це змінило характер управлінських завдань: від простого виконання вказівок центру громади перейшли до самостійного проєктування політик, що підвищило значення професійної спроможності місцевих органів.

Методологічно корисним є застосування системного підходу, обґрунтованого у вітчизняній науці [26]. Він дає змогу розглядати громаду не як суму окремих установ, а як цілісну систему зі зворотними зв’язками, у

якій зміна одного елемента впливає на інші. У межах теми це означає, що вдосконалення процедури надання послуги без одночасного забезпечення кадрів, фінансування та інформування навряд чи дасть стійкий результат.

Важливо враховувати і вплив зовнішніх чинників, насамперед умов воєнного стану. Безпекові обмеження, релокація населення, навантаження на бюджети та інфраструктуру змінюють пріоритети місцевої політики й вимагають гнучкості управлінських рішень. Тому будь-яка модель має передбачати механізми адаптації до кризових обставин, а не лише сценарій стабільного функціонування.

Практичне значення має питання вимірюваності результатів. На думку А. Мельник, управлінське рішення набуває завершеності лише тоді, коли супроводжується критеріями оцінювання його виконання [26]. Стосовно теми це передбачає визначення показників, які відображають не обсяг витрачених ресурсів, а реальні зміни в доступності та якості послуг для мешканців.

Прикладом дієвого партнерства є залучення громадських організацій і бізнесу до реалізації місцевих заходів: перші забезпечують зв’язок із цільовими групами та експертизу, другі – додаткові ресурси й можливості. Формалізація такої співпраці через угоди надає їй сталості та знижує залежність від разових ініціатив.

Запропоновані рішення доцільно впроваджувати за принципом керованого експерименту: пілотне застосування, оцінювання, коригування й лише потім масштабування. Такий підхід відповідає сучасним уявленням про доказове врядування та зменшує ризик неефективного витрачання бюджетних коштів.

Підсумовуючи цей аспект, варто наголосити: поєднання наукового обґрунтування, нормативної визначеності та практичної реалістичності є необхідною умовою того, щоб управлінські рішення були не деклараціями, а інструментами реальних змін у житті територіальної громади.

Корисним є звернення до зарубіжного досвіду, адаптованого до українських умов. У країнах Європейського Союзу відповідні напрями місцевої політики спираються на принципи субсидіарності та орієнтації на користувача, коли рішення ухвалюються на найнижчому спроможному рівні управління, а якість послуги оцінюється з позиції людини, а не установи. Запозичення таких підходів має відбуватися критично, з урахуванням ресурсних можливостей і безпекового контексту української громади.

Важливим є й етичний вимір управлінської діяльності. Прозорість, рівне ставлення, захист персональних даних і відповідальність посадових осіб формують довіру населення, без якої навіть технічно досконалі рішення втрачають ефективність. На думку А. Мельник, дотримання етичних і правових стандартів є невід'ємною складовою належного врядування [26], і цей принцип повною мірою стосується теми дослідження.

Окремо слід зважати на ризики, що супроводжують упровадження будь-яких змін: недостатнє фінансування, опір нововведенням, кадрову плинність, нерівномірний доступ до інформації та непередбачені зовнішні обставини. Завчасне виявлення цих ризиків, їх оцінювання та підготовка запобіжних заходів дають змогу зберегти керованість процесу й уникнути марних витрат ресурсів громади.

Нарешті, принцип сталості вимагає, щоб напрацьовані рішення закріплювалися в програмах, положеннях і процедурах, мали стабільне джерело фінансування та механізм періодичного перегляду. Саме інституційне закріплення перетворює окремі успішні ініціативи на сталу спроможність територіальної громади, що відповідає сучасним стандартам публічного управління та очікуванням мешканців.

**Висновки до розділу 3**

Третій розділ узагальнив результати дослідження у вигляді практичних рекомендацій щодо вдосконалення відповідного напряму на рівні обраної

громади. Запропоновані рішення спираються на виявлені у другому розділі проблеми та на теоретичні положення першого розділу.

Обґрунтовано модель, що передбачає системне планування, чіткий розподіл відповідальності між суб’єктами управління та єдину логіку надання послуг. Така модель спрямована на усунення координаційних розривів і підвищення керованості місцевої політики.

Запропоновано партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів – співпрацю з громадськими організаціями, бізнесом і донорами, а також поєднання бюджетних і позабюджетних джерел. Це посилює ресурсну спроможність громади та знижує залежність від одного джерела фінансування.

Визначено інструменти участі населення та публічної комунікації, що дають змогу враховувати потреби мешканців на етапі ухвалення рішень і підвищувати прозорість їх виконання. Наголошено на доцільності поетапного впровадження з пілотуванням і подальшим масштабуванням.

Розроблено систему моніторингу результативності на основі вимірюваних показників, публічної звітності та зворотного зв’язку. Запропоновані показники охоплюють доступність, якість, партнерство та прозорість, що дає змогу ухвалювати рішення на доказовій основі.

Загалом запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані органами місцевого самоврядування як основа для локальної управлінської програми, орієнтованої на реальні потреби мешканців громади.

# ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу досягти поставленої мети – теоретично обґрунтувати й практично проаналізувати публічне управління розвитком молодіжних просторів у територіальній громаді та визначити напрями його вдосконалення. Відповідно до сформульованих у вступі завдань отримано такі результати.

Розкрито теоретичну сутність і понятійний апарат досліджуваного напряму. З'ясовано, що він є складовою цілісної системи публічного управління, у якій поєднуються правовий, організаційний, ресурсний і комунікаційний виміри. Спираючись на праці українських дослідників, показано взаємодоповнюваність підходів, що акцентують на законності повноважень і на організаційній спроможності громади.

Охарактеризовано нормативно-правову базу відповідної місцевої політики. Установлено, що держава визначає загальні рамки, а територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування наповнює їх конкретними процедурами, послугами та механізмами контролю.

Проаналізовано організаційну модель обраної громади. Виявлено наявність інституційного й партнерського потенціалу за одночасної нерівномірності його використання, що пов'язано з браком сталих механізмів координації між суб'єктами управління.

Визначено основні проблеми доступності, ресурсного забезпечення, взаємодії та контролю. Установлено, що вони мають системний характер: розриви між формальною наявністю та фактичною дієвістю послуг, нестабільність фінансування, кадрова плинність і фрагментарність інформування населення.

Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення місцевої політики: системне програмне планування, чіткий розподіл відповідальності,

партнерські та фінансові механізми залучення ресурсів, інструменти участі населення й поетапне впровадження рішень із пілотуванням.

Сформовано систему показників для оцінювання результативності управлінських рішень, що охоплює доступність, якість, партнерство та прозорість і ґрунтується на публічній звітності та зворотному зв’язку.

Отже, результативність місцевого управління визначається не лише наявністю правових повноважень, а й здатністю громади організувати їх виконання у спосіб, зрозумілий, доступний, прозорий і корисний для людини. Така людиноцентрична логіка відповідає сучасним вимогам публічного управління та потребам територіальних громад України, а отримані результати можуть бути використані у практичній діяльності органів місцевого самоврядування.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14
4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лютого 2015 року № 156-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19
5. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17
6. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 року № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80
7. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19
8. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27 квітня 2021 року № 1414-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20
9. Про молодіжні та дитячі громадські організації : Закон України від 1 грудня 1998 року № 281-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-14
10. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : Закон України від 5 лютого 1993 року № 2998-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12
11. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 2

червня 2021 року № 579. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-%D0%BF

12. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
13. Про затвердження Положення про молодіжний центр : Постанова Кабінету Міністрів України від 20 грудня 2017 року № 1014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1014-2017-%D0%BF
14. Державний інститут сімейної та молодіжної політики. Офіційний вебсайт. URL: https://dismp.gov.ua/
15. Міністерство молоді та спорту України. Офіційний вебсайт. URL: https://mms.gov.ua/
16. Львівська міська рада. Управління молодіжної політики. URL: https://city-adm.lviv.ua/
17. Council of Europe. Youth Policy and Youth Work. URL: https://www.coe.int/en/web/youth
18. European Youth Forum. Official website. URL: https://www.youthforum.org/
19. United Nations. World Programme of Action for Youth. URL: https://www.un.org/
20. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. Київ : Ін-Юре, 2002.
21. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики. Київ : Вид-во НАДУ, 2000.
22. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади. Київ : Вид-во УАДУ, 2002.
23. Оболенський О. Ю. Державна служба : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2006.
24. Сурмін Ю. П. Теорія систем і системний аналіз у державному управлінні. Київ : Вид-во НАДУ, 2003.

25. Толкованов В. В. Добре врядування та інструменти його забезпечення на місцевому і регіональному рівнях. Київ, 2013.

26. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : навчальний посібник. Київ : Знання, 2009.

27. Куйбіда В. С. Місцеве самоврядування в Україні: становлення та розвиток. Львів : Літопис, 2004.

28. Bovaird T., Löffler E. Public Management and Governance. London: Routledge, 2016.

29. Denhardt J. V., Denhardt R. B. The New Public Service: Serving, Not Steering. New York: Routledge, 2015.

30. Osborne S. P. Public Service Logic: Creating Value for Public Service Users, Citizens, and Society. London: Routledge, 2021.

31. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. Public Administration Review. 2014. Vol. 74. № 4. P. 445–456.

32. Ansell C., Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18. № 4. P. 543–571.

33. Nabatchi T., Sancino A., Sicilia M. Varieties of Participation in Public Services. Public Administration Review. 2017. Vol. 77. № 5. P. 766–776.

34. OECD. Serving Citizens: Measuring the Performance of Services for a Better User Experience. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/

35. OECD. Recommendation of the Council on Open Government. Paris: OECD, 2017. URL: https://www.oecd.org/

36. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

37. UNDP. Local Governance and Decentralization. URL: https://www.undp.org/

38. Council of Europe. Good Democratic Governance. URL: https://www.coe.int/

39. World Bank. World Development Report: Governance and the Law. Washington, DC: World Bank, 2017. URL: https://www.worldbank.org/

# ДОДАТКИ

*Додаток А*

## Орієнтовна карта показників моніторингу

*Таблиця А.1*

Показники моніторингу реалізації рекомендацій

| **Блок** | **Показники** | **Очікуваний результат** |
|---|---|---|
| Доступність | кількість каналів звернення, наявність адаптованої інформації, охоплення | зменшення бар’єрів для населення |
| Якість | час реагування, задоволеність користувачів, частка повторних звернень | підвищення довіри до місцевої влади |
| Партнерство | кількість угод, спільних заходів, залучених організацій | посилення спроможності громади |
| Прозорість | публічні звіти, відкриті дані, консультації | підзвітність і громадський контроль |

*Додаток Б*

**Приклад алгоритму управлінського рішення**

Виявлення проблеми або потреби населення.

Збір даних і консультація із зацікавленими сторонами.

Визначення правової підстави та відповідального виконавця.

Підготовка ресурсного плану та строків реалізації.

Інформування населення через доступні канали.

Моніторинг виконання і корекція рішення за результатами зворотного зв’язку.

*Додаток В*

**Орієнтовний календарний план упровадження рекомендацій**

Підготовчий етап передбачає створення робочої групи, уточнення нормативної бази, визначення відповідальних осіб, збір первинних даних і погодження методики оцінювання. На цьому етапі важливо встановити реальну картину потреб, ресурсів і бар’єрів, які впливають на якість місцевої політики.

Аналітичний етап має включати аудит чинних процедур, оцінювання доступності інформації, аналіз звернень мешканців, консультації з представниками цільових груп і визначення проблем, які повторюються найчастіше. Саме такі повторювані проблеми повинні ставати пріоритетом управлінського втручання.

Проєктний етап передбачає підготовку локальної програми або плану дій з визначенням конкретних заходів, строків, виконавців, джерел фінансування та очікуваних результатів. Доцільно уникати надмірно загальних формулювань, оскільки вони ускладнюють контроль виконання.

Етап реалізації полягає у виконанні запланованих заходів, координації виконавців, веденні обліку витрат, фіксації проміжних результатів і реагуванні на непередбачені обставини.

Оцінювальний етап завершує цикл управління, але не завершує розвиток політики. За результатами моніторингу потрібно переглядати показники, оновлювати процедури, уточнювати відповідальність і планувати наступний цикл дій. Саме така циклічність робить місцеве управління адаптивним і доказовим.