

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему:

**«РОЛЬ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ
МІСЦЕВОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ»**

Виконав: студент 4 курсу, групи ПУА-42
спеціальності «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Бакалавр»
Шпарій Євген Васильович

Керівник: д.ф. Дудкевич В.І.

Рецензент: к.е.н., доц., завідувач кафедри
менеджменту в інформаційних технологіях
Мацола М.М.

Івано-Франківськ – 2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ.....	7
1.1. Сутність та принципи молодіжної політики.....	7
1.2. Нормативно-правове забезпечення молодіжної політики в Україні.....	17
1.3. Молодіжні центри як інструмент реалізації місцевої політики.....	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ “РУХ”.....	31
2.1. Організаційно-інституційна характеристика центру.....	31
2.2. Стратегічний аналіз діяльності центру.....	39
2.3. Основні напрями діяльності та проекти.....	46
Висновки до розділу 2.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЛІ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ У МІСЦЕВІЙ ПОЛІТИЦІ.....	53
3.1. Зарубіжний досвід функціонування молодіжних центрів.....	53
3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності.....	65
3.3. Перспективи розвитку молодіжного центру “Рух”.....	69
Висновки до розділу 3.....	73
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається зростаючою роллю молоді у процесах соціально-економічного, політичного та культурного розвитку держави. Молоде покоління формує значну частину людського капіталу країни, тому створення умов для його самореалізації, професійного розвитку, громадянської активності та інтеграції у суспільне життя належить до стратегічних завдань державної політики. Від ефективності роботи з молоддю значною мірою залежить здатність держави забезпечувати довгостроковий розвиток, інноваційний потенціал та соціальну стійкість суспільства.

Сучасні трансформаційні процеси суттєво впливають на становище молоді та механізми реалізації молодіжної політики. Глобалізація, цифровізація, демографічні зміни, соціальна нерівність, економічна нестабільність і воєнні виклики потребують від органів публічної влади нових підходів до формування молодіжної політики. У таких умовах особливого значення набуває створення системи підтримки молоді, яка поєднуватиме розвиток можливостей для освіти, працевлаштування, підприємництва, громадянської участі та соціального захисту.

Важливим напрямом удосконалення молодіжної політики є вивчення міжнародного досвіду. У багатьох країнах сформовано ефективні моделі взаємодії молоді з органами влади, розвинено механізми участі молодих людей у процесах ухвалення рішень, функціонують системи підтримки молодіжних ініціатив, волонтерства та неформальної освіти. Європейські підходи демонструють ефективність партнерської взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням, громадськими організаціями та молодіжними інституціями, що сприяє підвищенню якості молодіжної політики та розвитку молодіжної інфраструктури.

Водночас в Україні реалізація молодіжної політики супроводжується низкою проблем, серед яких недостатнє фінансування, нерівномірний розвиток молодіжної інфраструктури, обмежена інституційна спроможність

окремих органів влади та недостатній рівень залучення молоді до суспільного й політичного життя. У цих умовах особливо актуальним є пошук ефективних моделей організації молодіжної роботи, здатних забезпечити системний характер молодіжної політики та її адаптацію до сучасних викликів.

Теоретичні та практичні аспекти молодіжної політики досліджували М. Головатий, М. Канавець, Л. Кривачук, О. Кулініч, Н. Метелкіна, С. Орлів, І. Парубчак, М. Перепелиця, Р. Сторожук та інші науковці. Їхні праці присвячені питанням публічного управління у сфері молодіжної політики, механізмам участі молоді, розвитку молодіжної роботи та функціонуванню молодіжної інфраструктури. Разом із тим потребують подальшого дослідження питання підвищення ефективності молодіжних центрів як інструментів реалізації місцевої молодіжної політики в умовах сучасних соціальних і безпекових викликів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення механізмів формування та реалізації молодіжної політики в Україні, посилення інституційної спроможності молодіжних центрів, розвитку системи участі молоді та адаптації міжнародного досвіду до українських умов. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню ефективності місцевої молодіжної політики, розвитку молодіжного потенціалу та зміцненню соціальної стійкості громад.

Об'єктом дослідження є молодіжна політика на місцевому рівні та діяльність молодіжних центрів як інструментів її реалізації.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні підходи до функціонування молодіжних центрів у системі місцевої молодіжної політики на прикладі Івано-Франківського молодіжного центру "Рух".

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності молодіжних центрів у системі реалізації місцевої молодіжної політики.

Завдання роботи:

- розкрити сутність та принципи сучасної молодіжної політики;
- дослідити нормативно-правове забезпечення молодіжної політики в Україні;
- охарактеризувати молодіжні центри як інструмент реалізації місцевої молодіжної політики;
- проаналізувати міжнародний досвід організації діяльності молодіжних центрів;
- здійснити загальну організаційно-інституційну характеристику Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”;
- оцінити сильні та проблемні сторони функціонування центру в умовах сучасних соціальних і безпекових викликів;
- дослідити систему управління, комунікації та ресурсного забезпечення молодіжного центру;
- запропонувати напрями вдосконалення діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”;
- обґрунтувати перспективні моделі розвитку молодіжного центру з урахуванням міжнародного досвіду та потреб громади;
- розробити рекомендації щодо впровадження системи моніторингу, оцінювання та ризик-менеджменту в діяльності молодіжного центру.

Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері молодіжної політики, публічного управління та молодіжної роботи, нормативно-правові акти України, міжнародні документи Ради Європи, Європейського Союзу та ООН, аналітичні звіти, статистичні матеріали, офіційні сайти органів влади, а також цифрові ресурси Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”.

У процесі підготовки роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу застосовано для вивчення теоретичних засад молодіжної політики та діяльності молодіжних центрів. Метод синтезу використано для формування комплексного бачення ролі молодіжного центру в системі місцевої молодіжної політики. Порівняльний

метод дав змогу дослідити міжнародний досвід функціонування молодіжних центрів та оцінити можливості його адаптації в Україні. Метод узагальнення та абстрактно-логічний підхід використано під час формування висновків і практичних рекомендацій. SWOT-аналіз застосовано для оцінки сильних і слабких сторін діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”, а також зовнішніх можливостей і ризиків його розвитку. Для візуалізації результатів дослідження використано графічний і табличний методи.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами місцевого самоврядування, молодіжними центрами та іншими суб’єктами молодіжної політики для вдосконалення системи роботи з молоддю, розвитку молодіжної інфраструктури та підвищення ефективності реалізації місцевої молодіжної політики.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Робота містить таблиці та рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність та принципи молодіжної політики

У ХХІ столітті роль молодіжної політики для будь-якої держави суттєво зросла. Динамічні зміни у розвитку регіонів і країни в цілому показують, що ключові трансформації значною мірою пов'язані з молоддю як активним учасником соціально-економічних процесів. Саме молоді люди формують інтелектуальний ресурс держави та впливають на її подальший розвиток.

У цьому контексті одним із пріоритетів державної та місцевої влади є створення умов, за яких молодь віком від 18 до 35 років залишатиметься в Україні та реалізовуватиме свій професійний потенціал. Йдеться про доступ до якісної освіти, можливості працевлаштування, підтримку підприємницьких ініціатив і розвиток середовища, у якому знання та навички можуть бути застосовані на практиці. Досягнення цього потребує цілеспрямованої та ефективної молодіжної політики на державному рівні. Вона має стимулювати розвиток молодіжного підприємництва та враховувати цінності, поведінкові моделі та очікування молодого покоління. Важливо, щоб політика була гнучкою та здатною реагувати на зміни, які відбуваються в суспільстві [1].

Україна вже зробила певні кроки у цьому напрямі, однак процес ускладнюється низкою системних обмежень. Вони впливають на темпи впровадження змін і вимагають регулярного перегляду підходів до формування молодіжної політики з урахуванням актуальних соціально-економічних умов.

Молодіжну політику доцільно розглядати як міжсекторальну публічну політику, спрямовану на створення умов для переходу молодої людини до дорослості, набуття автономії, участі в ухваленні рішень, реалізації прав, включення у соціальне й економічне життя та формування громадянської

суб'єктності. У європейській та міжнародній практиці вона не зводиться до окремої “галузі для молоді”, а охоплює освіту, зайнятість, здоров'я, житло, культурну та цифрову участь, соціальну інтеграцію, мобільність і демократичне представництво. В українському праві молодь визначається як особи віком від 14 до 35 років, а законодавча рамка акцентує самореалізацію, розвиток потенціалу та участь молоді в суспільному житті [2].

Теоретично молодіжна політика спирається щонайменше на чотири аналітичні рамки. Політологічний підхід акцентує участь, представництво, підзвітність і співуправління; соціологічний – соціалізацію, стратифікацію, поколіннєві відмінності та перехід до дорослості; підхід публічної політики – міжвідомчу координацію, політичний цикл, управління на основі доказів і врахування інтересів молоді в усіх політиках; дослідження молоді – агентність молоді, нерівності, молодіжну роботу, нелінійні та дедалі менш стандартизовані життєві траєкторії.

Для України нормативний каркас молодіжної політики сьогодні задають Закон України “Про основні засади молодіжної політики”, Національна молодіжна стратегія до 2030 року та Державна цільова соціальна програма “Молодь України: покоління стійкості – 2030”. На інституційному рівні цей каркас доповнюється мережами молодіжних рад і молодіжних центрів, грантовими механізмами, розвитком молодіжної роботи, а також цифровими інструментами, зокрема електронною участю через “Дію” та платформами можливостей для молоді. У міжнародному вимірі найважливішими орієнтирами є Стратегія ЄС для молоді 2019–2027, Європейський порядок денний молодіжної роботи, посилена Youth Guarantee, Youth2030, World Programme of Action for Youth, Конвенція про права дитини, Стратегія молодіжного сектору Ради Європи до 2030 року та Рекомендація CM/Rec(2017)4 про молодіжну роботу [3].

Наукове трактування поняття “молодіжна політика” наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Трактування сутності поняття “молодіжна політика”

Автор	Визначення
В. Головенько	Це комплексне явище, яке є результатом практичної, науково-теоретичної та іншої діяльності соціальних інституцій стосовно молоді.
А. Скробов	Діяльність держави із вироблення доктрини, концептуальних напрямів молодіжної політики і забезпечення їх цілісною системою соціально-економічних, організаційних заходів з метою створення соціально-правової захищеності (гарантій) молодого покоління, реалізації його права на вільний соціальний розвиток, творчу ініціативу відповідно до корінних інтересів, схильностей, фізичних можливостей і з врахуванням інтересів суспільства, що реформується, його прогресу
В. Криворученко	Перелік ідей, теоретичних положень про роль і місце молоді, а також заходи практичної діяльності держави, громадських організацій та інших соціально-економічних інституцій щодо реалізації ідей, положень, принципів, завдань задля формування й розвитку молоді та молодіжного підприємництва.
М. Головатий	Специфічний і пріоритетний напрям діяльності державних органів влади, який спрямований на створення умов і соціальних гарантій для соціального становлення та розвитку молоді, їх самореалізації як в особистих, так і в суспільних інтересах.
Н. Корпач, І. Сидорук	Політика, що спрямована на вирішення питань виховання, освіти, праці, побуту, відпочинку, духовного та фізичного розвитку молоді з подальшою їх реалізацією у певному виді діяльності
М. Перепелиця	Окремий, системний напрям практичної та теоретичної діяльності її суб'єктів, що здійснюється в усіх сферах життєдіяльності молоді, реалізується з урахуванням умов, специфіки й можливостей регіону – реально утверджує і забезпечує декларовані й узаконені найвищими законодавчими органами права і свободи молодої людини, створює необхідні умови для її ефективного соціального становлення, розвитку здібностей, реалізації творчого потенціалу як у власних інтересах, так і конкретного регіону, суспільства в цілому

Джерело: опрацьовано автором на основі [4-10]

Важливий вплив на формування молодіжної політики як окремого напрямку міжнародної взаємодії мала Організація Об'єднаних Націй. ООН однією з перших акцентувала увагу на ролі молоді у світових суспільних процесах, ухваливши у 1965 році Декларацію про поширення серед молоді ідеалів миру, взаємної поваги та взаєморозуміння. Прийняття цього документа стало основою для подальшого розвитку міжнародної співпраці у сфері молодіжної політики та закріпило підхід, відповідно до якого молодь розглядається як активний учасник розв'язання глобальних викликів і суспільного розвитку.

На рис. 1.1 узагальнено ключові напрями молодіжної політики, визначені Організацією Об'єднаних Націй. Вони охоплюють питання освіти, зайнятості, охорони здоров'я, участі молоді у суспільному житті, забезпечення прав людини, гендерної рівності, подолання бідності та підтримки сталого розвитку. Такий підхід демонструє, що молодіжна політика розглядається ООН як міжсекторальна сфера, пов'язана не лише із підтримкою молоді, а й із довгостроковим соціально-економічним розвитком держав і громад.

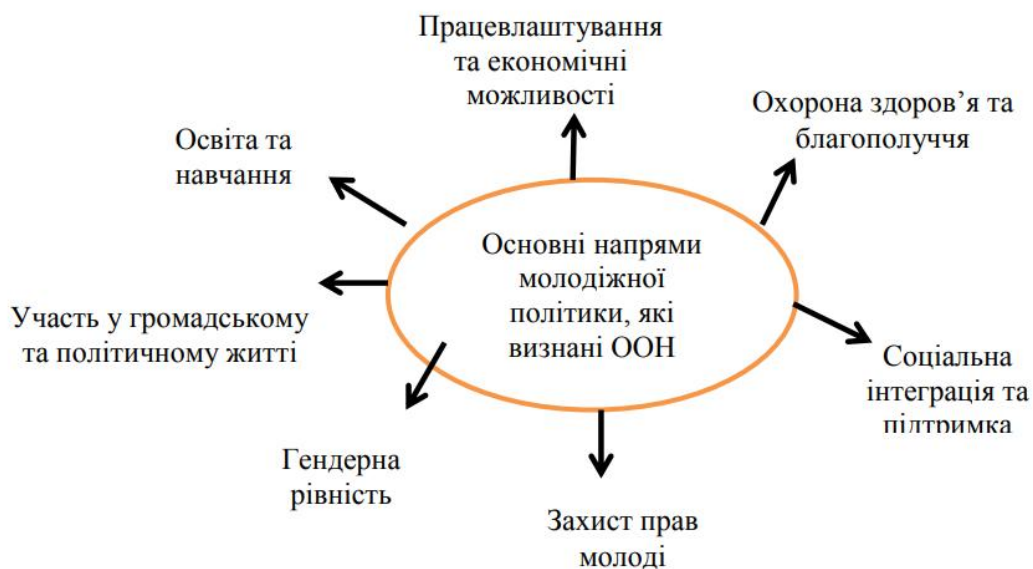


Рис. 1.1. Основні напрями молодіжної політики, які визначено ООН

Джерело [5]

Молоде покоління України є внутрішньо неоднорідним і охоплює широкий спектр соціальних груп. До нього належать юнаки та дівчата, які

проживають у селах, селищах і містах – як на підконтрольних уряду територіях, так і в зонах бойових дій чи тимчасової окупації, а також за кордоном. Серед молоді є внутрішньо переміщені особи, люди, які зазнали депортації або примусового переміщення внаслідок збройної агресії РФ проти України, особи з інвалідністю, представники корінних народів (кримські татари, караїми, кримчаки) та національних меншин, а також військовослужбовці й ветерани. Така різноманітність зумовлює потребу в диференційованому підході державної політики з урахуванням конкретних умов і запитів різних груп молоді.

Воєнні події суттєво змінили соціально-економічний контекст розвитку молоді. Повномасштабне вторгнення, окупація частини територій, руйнування інфраструктури та значні людські втрати погіршили становище населення загалом і молоді зокрема. Як соціальна група з високим рівнем мобільності та активності, молоді люди особливо гостро відчули наслідки війни: посилилися економічні та соціальні ризики, ускладнились освітні та професійні траєкторії, знизилася можливість для накопичення та реалізації людського капіталу.

Демографічна ситуація також демонструє стійку негативну динаміку. Скорочення чисельності населення відбувається як через природні чинники – низьку народжуваність і високу смертність, – так і через міграційні процеси. За офіційними даними, з 2001 до початку 2022 року населення України зменшилося приблизно на 15,6% – з 48,6 млн до 40 млн осіб [11]. Водночас чисельність молоді скорочувалася швидше: з 13,9 млн до 10 млн осіб, тобто майже на 28% [12]. Частка молоді у віковій групі 14-34 роки також знизилася – з 28,6% до 24,3%. Така динаміка пов'язана з демографічними втратами та інтенсивною еміграцією, що особливо характерна для молодого населення (детальніше у табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Показники відтворення населення України

Рік	Кількість народжень (тис.)	Кількість померлих (тис.)	Природний приріст / скорочення (тис.)
2018	335,9	587,7	-251,8
2019	308,5	581,1	-272,3
2020	299,1	616,8	-317,7
2021	272,0	714,3	-442,3
2022	206,0	541,7	-335,7
2023	187,4	496,2	-308,8
2024	176,7	495,1	-318,4
2025	86,8	249,0	-162,2

Джерело [13]

В умовах війни молодіжна політика в Україні набула додаткового виміру – збереження людського капіталу, підтримки життєстійкості та повернення молоді. Офіційні дослідження фіксують зниження наміру повернення молоді з-за кордону, значні економічні бар'єри входження на ринок праці, помітний запит на психологічну допомогу, нерівномірну участь у громадянському житті та територіальну нерівність молодіжної інфраструктури. Водночас мережа інституцій розвивається: станом на жовтень 2025 року в Україні функціонувало 643 молодіжні центри та простори, а станом на грудень 2024 року – 613 молодіжних рад. Це означає, що головне питання вже не лише в інституційному створенні структур, а в їхній якості, доступності, кадровій спроможності та вимірюваному впливі [14].

Принципи молодіжної політики виконують функцію базових орієнтирів для розроблення і реалізації рішень на державному та місцевому рівнях. Вони задають вимоги до змісту програм і послуг, визначають підходи до взаємодії з молоддю та забезпечують узгодженість дій різних інституцій. В умовах воєнного стану ці орієнтири набувають додаткової ваги, оскільки дозволяють врахувати різномірність молодіжних груп, їхні безпекові, освітні та соціально-економічні потреби, а також забезпечити гнучкість і адресність політики.

На рис. 1.2. узагальнено ключові принципи, які лежать в основі сучасної молодіжної політики України та визначають її спрямованість, інструменти і механізми реалізації.

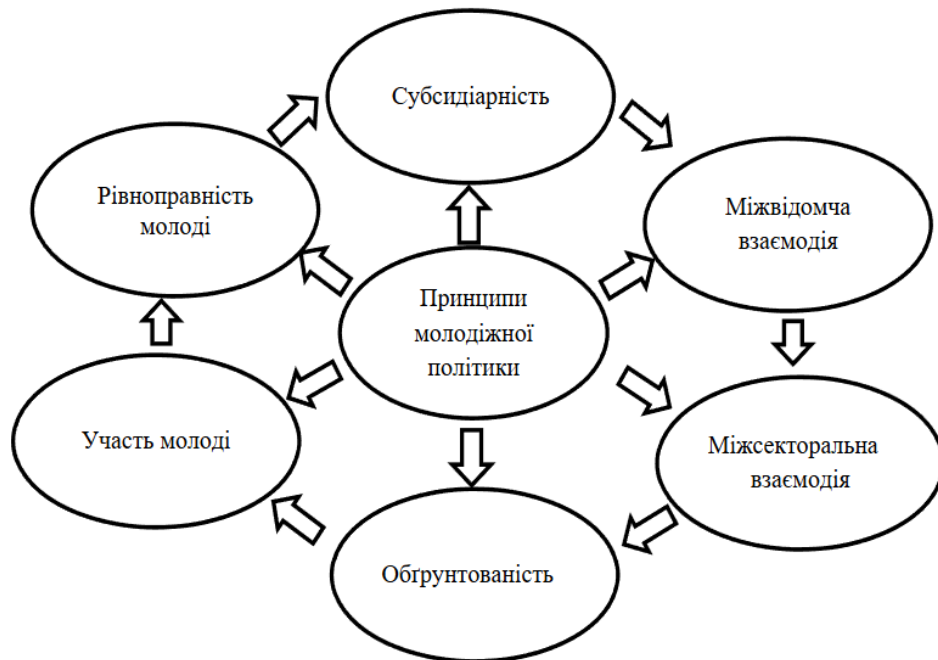


Рис. 1.2. Основні принципи молодіжної політики

Джерело [15]

Принципи молодіжної політики логічно виводяться з права, стратегії та міжнародних документів. До базових належать права людини і недискримінація; участь молоді в підготовці й реалізації рішень; рівний доступ до можливостей; міжвідомча та міжсекторальна координація; наближеність послуг до молодої людини; розвиток молодіжної роботи й неформальної освіти; партнерство держави, місцевого самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних інституцій; доказовість політики; публічна підзвітність. В українському контексті після 2022 року до цього переліку слід додати життестійкість, безпеку та збереження молодого людського капіталу як наскрізні принципи реалізації [15].

Цілі молодіжної політики не варто редукувати до “роботи з молоддю” у вузькому сенсі. На рівні стратегічної логіки вони охоплюють щонайменше

шість взаємопов'язаних блоків: розвиток компетентностей і освіти; економічну інтеграцію та зайнятість; здоров'я і добробут; громадянську участь і демократію; соціальне включення та рівність доступу; інституційне середовище, у якому молодь має ресурси для реалізації власних життєвих планів. І українська стратегія, і європейські документи фактично описують саме таку широкомасштабну мету.

Для досягнення зазначених цілей у практиці публічного управління застосовуються різні моделі реалізації молодіжної політики, які відрізняються за інституційною архітектурою, набором інструментів і рівнем залучення зацікавлених сторін. Кожна з них формує окрему логіку взаємодії між державою, громадами та молоддю, визначає механізми фінансування, способи ухвалення рішень і канали участі.

Аналіз цих моделей дає змогу оцінити їхню ефективність з огляду на відповідність потребам молоді, адаптивність до кризових умов та спроможність забезпечувати довгостроковий розвиток людського капіталу. В українських умовах, з урахуванням воєнних викликів і процесів відновлення, особливого значення набуває поєднання різних підходів – від централізованого програмного управління до локальних і партнерських форматів, які дозволяють швидше реагувати на зміни середовища.

Порівняльний аналіз засвідчує, що жодна з моделей не забезпечує повного покриття потреб молоді за умов динамічного та кризового середовища. Державна стратегічно-програмна модель формує рамку та гарантує ресурсну визначеність, однак потребує підсилення механізмів оцінювання результатів і зворотного зв'язку. Локальна громадоцентрична модель забезпечує адресність і швидку реакцію на потреби, але її ефективність прямо залежить від інституційної спроможності громад і кадрового забезпечення. Громадянсько-суспільна та грантова модель генерує інновації та нові формати роботи, проте залишається фрагментованою і чутливою до нестабільності фінансування. Партнерські формати відкривають доступ до додаткових ресурсів і пов'язують політику з ринком праці, водночас

потребують чіткішого розподілу відповідальності між учасниками. Цифрові рішення підвищують доступність і прозорість, але не усувають бар'єри для вразливих груп і вимагають уваги до безпеки даних та інклюзивності.

У таблиці 1.3 узагальнено основні моделі реалізації молодіжної політики в Україні, їх ключових акторів, інструменти, а також аналітичні переваги й обмеження.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика моделей реалізації молодіжної політики в Україні

Модель реалізації	Провідні актори	Типові інструменти	Аналітичні переваги	Обмеження та ризики
Державна стратегічно-програмна	центральні органи виконавчої влади, парламент, уряд; в Україні — насамперед Міністерство молоді та спорту України	закон, стратегія, державна цільова програма, бюджетні програми, міжвідомча координація	забезпечує єдині правила, масштабованість і ресурсну визначеність	ризик секторальної ізоляції, надмірної централізації та формального звітування без оцінювання реального впливу
Локальна громадоцентрична	органи місцевого самоврядування, військові адміністрації, локальні молодіжні екосистеми	місцеві програми, молодіжні ради, молодіжні центри і простори, мобільна молодіжна робота, місцеві консультації. Станом на кінець 2024 року діяло 613 молодіжних рад, а восени 2025 року — 643 молодіжні центри та простори	дає близькість до потреб, територіальну адаптивність і нижчий поріг входу для участі	нерівність спроможності громад, кадровий дефіцит, залежність від локального лідерства та безпекової ситуації
Громадянсько-суспільна та грантова	молодіжні ГО, благодійні фонди, мережі	конкурс проєктів, бюджетні	висока інноваційність, чутливість до	фрагментація, короткий горизонт

Модель реалізації	Провідні актори	Типові інструменти	Аналітичні переваги	Обмеження та ризики
	волонтерства, експертні спільноти, Український молодіжний фонд	гранти, peer-to-peer формати, молодіжні ініціативи в громадах, президентські гранти для молоді з малих громад	запитів молоді, швидше тестування рішень	фінансування, нерівний доступ до грантової інфраструктури
Партнерська та публічно-приватна	держава, роботодавці, заклади освіти, міжнародні організації, донори	Youth Guarantee, дуальна освіта, програми зайнятості, програми відновлення молодіжної інфраструктури, спільні проекти з міжнародними партнерами	дозволяє швидко мобілізувати ресурси й з'єднати політику з ринком праці та відновленням	ризик донорської залежності, розмитості відповідальності, нерівного охоплення периферійних груп
Цифрова та платформна	державні цифрові сервіси, інформаційні платформи, youth-tech рішення	платформа Easy/"Можливо сті для молоді", електронне голосування через "Дію", цифрові каталоги можливостей, інструменти для мережі молодіжних центрів	масштабованість, швидкий доступ, нижчі транзакційні витрати, прозорість процедур	цифровий розрив, ризик формалізації участі, питання кібербезпеки та інклюзивності.

Наскрізним інструментом для всіх цих моделей є молодіжна робота. Рада Європи визначає її як соціальну практику, що здійснюється оплачуваними й волонтерськими молодіжними працівниками, базується на неформальному та інформальному навчанні, зосереджується на молодих людях, ґрунтується на добровільній участі й покликана забезпечувати включення та участь у спільноті й ухваленні рішень. Європейський порядок денний молодіжної роботи розвиває цей підхід через вимоги якості, інноваційності та визнання молодіжної роботи. Для України це означає, що робота з молоддю має бути не

допоміжним додатком до програм, а повноцінною інфраструктурою реалізації політики [16].

Ключовою умовою підвищення результативності є інституціоналізація молодіжної роботи як постійної складової політики з відповідним фінансуванням, стандартами якості та системою підготовки кадрів. Додатково необхідно розвивати системи моніторингу й оцінювання, орієнтовані на вимірювання реального впливу програм, а також посилювати координацію між секторами для уникнення дублювання та втрати ресурсів.

З урахуванням воєнного контексту пріоритетними залишаються безпека, підтримка життєстійкості молоді та створення умов для збереження і відновлення людського капіталу. Це передбачає поєднання соціальної підтримки, освітніх і економічних можливостей, а також інструментів залучення молоді до процесів відновлення країни.

1.2. Нормативно-правове забезпечення молодіжної політики в Україні

Нормативно-правове забезпечення молодіжної політики в Україні формує цілісну систему актів різної юридичної сили, які визначають її цілі, принципи, інституційну архітектуру та інструменти реалізації. Базові орієнтири закріплені на рівні Конституції України, де гарантуються права і свободи людини, рівність доступу до освіти, праці та участі в суспільному житті. Ключовим галузевим актом є Закон України “Про основні засади молодіжної політики”, який визначає понятійний апарат, принципи державної політики щодо молоді, механізми участі та систему суб’єктів її реалізації [2].

Стратегічний рівень описано на рівні Національної молодіжної стратегії до 2030 року, яка встановлює довгострокові пріоритети, цільові орієнтири та напрями міжсекторальної взаємодії. Її положення конкретизуються через

державні та регіональні програми, що забезпечують практичну імплементацію політики на різних рівнях управління.

Нормативна база охоплює також суміжні сфери, які безпосередньо впливають на становище молоді: освіту, зайнятість, охорону здоров'я, соціальний захист, участь у громадському житті. Це створює міжвідомчий характер регулювання, що потребує узгодженості рішень і координації між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування. Важливу роль відіграють підзаконні акти, а саме постанови Кабінету Міністрів України, накази профільних міністерств, які деталізують порядок реалізації програм, фінансування, моніторингу та оцінювання результатів. Паралельно формується локальний рівень регулювання через рішення органів місцевого самоврядування, де проробляються та описуються адаптаційні політики до потреб конкретних громад.

Українська система нормативного забезпечення розвивається з урахуванням європейських підходів і міжнародних зобов'язань. Документи Ради Європи та Європейського Союзу, зокрема рекомендації щодо розвитку молодіжної роботи, участі молоді та забезпечення інклюзії, інтегруються у національну політику через стратегічні документи та практики їх реалізації. Після 2022 року нормативно-правова база зазнала суттєвих трансформацій: з'явилися положення, спрямовані на підтримку внутрішньо переміщеної молоді, забезпечення безпеки, психологічної стійкості, доступу до освіти в умовах воєнного стану. Це зумовлює необхідність гнучкості регуляторних механізмів і постійного оновлення інструментів політики.

Пропонуємо відокремити три концентричні кола нормативних джерел: українське ядро регулювання; міжнародні стратегічні й рекомендаційні документи; порівняльні національні акти інших країн, які дають моделі для адаптації. Такий підхід дозволяє структурувати нормативну базу за ієрархією актів та за їх функціональним призначенням у формуванні політики. Українське ядро забезпечує правову визначеність і задає обов'язкові рамки реалізації; міжнародні документи формують стандарти якості, участі та

інклюзії; порівняльні практики інших країн дають орієнтири для вдосконалення інструментів і інституційних рішень.

У таблиці 1.4 узагальнено ключові нормативні джерела за їх рівнем і типом та виокремлено значення політик.

В Україні за роки незалежності сформовано значний практичний досвід у розробці та впровадженні регіональних молодіжних програм. У межах реалізації Державної цільової соціальної програми “Молодь України”, зокрема, діє програма “Молодь Львівщини на 2021–2025 роки”, яка передбачає розвиток мережі молодіжних центрів у регіоні. Станом на сьогодні у Львівській області функціонують десятки молодіжних просторів, що створюють умови для участі молоді у прийнятті рішень та розвитку громадських ініціатив [26]. Пріоритетами програми визначено національно-патріотичне виховання, підтримку волонтерства, організацію навчально-вишкільних заходів, а також розвиток мобільності через молодіжні обміни та неформальну освіту.

Водночас, попри поступове вдосконалення нормативно-правової бази, механізми її практичного впровадження залишаються недостатньо розвиненими. На місцевому рівні фінансування молодіжної політики часто є обмеженим, а інноваційні підходи застосовуються нерівномірно. Серед системних проблем виділяють відсутність єдності термінології та неповну відповідність українського законодавства європейським стандартам.

Загалом нормативно-правова база молодіжної політики в Україні є достатньо розвиненою, проте потребує подальшого узгодження з європейськими підходами, зокрема через уніфікацію законодавства та впровадження багаторівневої моделі реалізації політики. Такий підхід передбачає розподіл функцій між центральними органами влади, місцевими адміністраціями та молодіжними організаціями, що дозволяє забезпечити більш ефективне залучення молоді до процесів прийняття рішень і реалізації політики.

Таблиця 1.4.

Нормативні джерела молодіжної політики: рівні, типи та аналітичне значення

Первинне джерело	Рівень і тип	Аналітичне значення
Закон України “Про основні засади молодіжної політики” від 27.04.2021 № 1414-IX. [3]	Україна, базовий закон	Фіксує цілі, напрями, механізми та гарантії участі молоді у формуванні й реалізації політики.
Указ Президента України “Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року” від 12.03.2021 № 94/2021. [15]	Україна, стратегічний документ	Визначає довгострокові пріоритети, проблеми, принципи й міжсекторальну логіку розвитку молодіжної політики.
Постанова КМУ від 02.01.2026 № 20 «Про затвердження Державної цільової соціальної програми “Молодь України: покоління стійкості — 2030”» [18]	Україна, програмний документ	Перекладає стратегічні цілі у програмні завдання 2026–2030 років і є ключовою базою для аналізу інструментів реалізації.
Постанова КМУ від 28.02.2023 № 182 та зміни 2025 року щодо грантової підтримки через Український молодіжний фонд; Закон від 05.06.2025 № 4488-IX. [19]	Україна, інституційно-фінансовий блок	Формує правову основу бюджетних грантів, конкурсного фінансування та інституційної підтримки молодіжних проєктів.
Офіційна методика оцінки ефективності виконання Державної цільової соціальної програми “Молодь України” на 2021-2025 роки [20]	Україна, методичний документ	Є прямою опорою для розділу про оцінювання результативності та індикатори.
EU Youth Strategy 2019–2027 і пов’язаний із нею EU Youth Dialogue [21]	ЄС, рамкова стратегія	Визначає три ключові вектори – залучення, поєднання та розширення можливостей – а також логіку інтеграції молодіжного виміру в політики і демократичної участі.
European Youth Work Agenda 2020/C 415/01 [21]	ЄС, політична рамка	Нормує якість, визнання та інноваційність молодіжної роботи як інструменту реалізації політики.
Council Recommendation on A Bridge to Jobs – Reinforcing the Youth Guarantee (2020) [23]	ЄС, рекомендація	Важлива для блоку зайнятості і переходу від освіти до праці.
Youth2030 – UN Youth Strategy; World Programme of Action for Youth; Convention on the Rights of the Child [24]	ООН, стратегічні й правові документи	Формують підхід, заснований на правах людини, з акцентом на суб’єктності молоді, її включенні, участі та узгодженні молодіжної політики з ЦСР.
Council of Europe Youth Sector Strategy 2030; Recommendation CM/Rec(2017)4 on youth work. [25]	Рада Європи, стратегія й рекомендація	Формують концептуальні засади забезпечення доступу до прав, розвитку плюралістичної демократії та соціальної інклюзії

Узагальнюючи викладене, варто підкреслити, що молодь як ключовий ресурс суспільного розвитку потребує цілеспрямованої підтримки та послідовної реалізації державної молодіжної політики на всіх рівнях управління. Поточні виклики у цій сфері вимагають комплексних рішень, які слід розглядати як довгострокові інвестиції в економічний розвиток і відновлення країни. Політика має охоплювати різні групи молоді з урахуванням їхніх відмінних потреб – від підтримки талановитих і активних до створення можливостей для тих, хто стикається з безробіттям або соціальною вразливістю. Це зумовлює необхідність узгоджених дій держави, експертного середовища та громадянського суспільства, спрямованих на формування ефективних механізмів реагування на актуальні проблеми молоді.

1.3. Молодіжні центри як інструмент реалізації місцевої політики

Ефективність діяльності молодіжного центру визначається насамперед рівнем його інституційної спроможності, організаційної структури та здатністю забезпечувати сталі механізми взаємодії з молоддю і партнерами. Ключовими чинниками результативного функціонування таких установ є наявність чітко визначеної цільової аудиторії, стабільного фінансового забезпечення, професійної команди, розвиненої партнерської мережі та системи моніторингу й оцінювання результатів діяльності.

Українські методичні підходи акцентують увагу на тому, що надмірно широка або нечітко окреслена аудиторія знижує керованість молодіжного центру та ускладнює досягнення стратегічних цілей. Водночас європейський досвід демонструє ефективність моделей, які поєднують публічне фінансування з автономністю управління, міжсекторальним партнерством та регулярним оцінюванням якості послуг. У сучасних умовах молодіжний центр доцільно розглядати не лише як простір для проведення заходів, а як повноцінну інституцію місцевої молодіжної політики, інтегровану у систему

освіти, соціальної підтримки, професійного розвитку та громадянської участі молоді [27].

У рекомендації Ради Європи робота з молоддю визначено як широкий спектр соціальних, культурних, освітніх, екологічних і політичних практик, що здійснюються з молодими людьми, для молодих людей і разом із ними, базуються на добровільній участі та неформальному й інформальному навчанні. Звідси випливає операційне визначення молодіжного центру: це інституційно оформлена локальна платформа, яка забезпечує сталі умови для молодіжної роботи, поєднує простір, команду, програму діяльності, партнерства та канали входу в місцеве врядування. У європейських підходах та сама логіка реалізується по-різному: як відкритий центр, хаб, сервісний вузол, мобільна служба або гібридна цифрово-фізична платформа [28].

Функціонально молодіжні центри виконують щонайменше п'ять груп завдань. По-перше, вони створюють безпечний і доступний простір соціалізації та дозвілля. По-друге, організовують неформальне навчання, розвиток м'яких навичок, лідерства й громадянських компетентностей. По-третє, забезпечують інформаційну, консультаційну й навігаційну функцію – від можливостей участі до маршрутів перенаправлення в інші служби. По-четверте, працюють як точки входу до місцевої демократії через молодіжні ради, консультації, опитування, волонтерські ініціативи та співпроекування рішень. По-п'яте, підтримують інклюзію груп, які мають вищий ризик виключення: молоді люди з інвалідністю, ВПО, NEET-молодь, мешканці сільських територій, молоді батьки, молодь із травматичним досвідом.

Статистичні дані показують, що після 2022 року набір функцій молодіжних центрів помітно розширився [29]. За дослідженням потреб і викликів центрів, у вибірці найчастіше згадувалися волонтерські проекти, утвердження громадянської позиції, культурні заходи, неформальна освіта, активності зі здорового способу життя, навчання фахівців, діяльність із працевлаштування, зайнятості й молодіжного підприємництва. Окремо швидко зросли гуманітарна допомога, професійна психологічна підтримка та

юридичні консультації. Це означає, що в сучасній громаді молодіжний центр дедалі частіше виконує роль сервісної інфраструктури першої лінії для молоді, а не лише організатора подій.

Молодіжний центр у сучасній системі місцевої молодіжної політики виконує значно ширшу функцію, ніж організація дозвілля чи проведення окремих заходів. Він виступає простором взаємодії між молоддю, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, освітніми установами, бізнесом і соціальними службами. Через діяльність молодіжного центру формуються механізми участі молоді у прийнятті рішень, реалізуються освітні, соціальні та культурні ініціативи, а також забезпечується комунікація між молоддю та місцевою владою.

У такому підході молодіжний центр доцільно розглядати як вузол локальної мережі молодіжної політики, у якому поєднуються ресурси, партнерства, послуги, потреби молоді та механізми зворотного зв'язку. Його ефективність визначається не лише кількістю проведених заходів, а й здатністю координувати взаємодію різних секторів, залучати молодь до участі та реагувати на актуальні виклики громади.

Представлена схема (рис.1.3) відображає мережеву позицію молодіжного центру у структурі місцевої молодіжної політики та демонструє його зв'язки з ключовими суб'єктами й напрямками діяльності. Такий підхід відповідає європейському баченню молодіжної роботи як сфери, що забезпечує міжсекторальну координацію, розвиток участі молоді, підтримку партнерств і доступ молодих людей до необхідних послуг на локальному рівні.

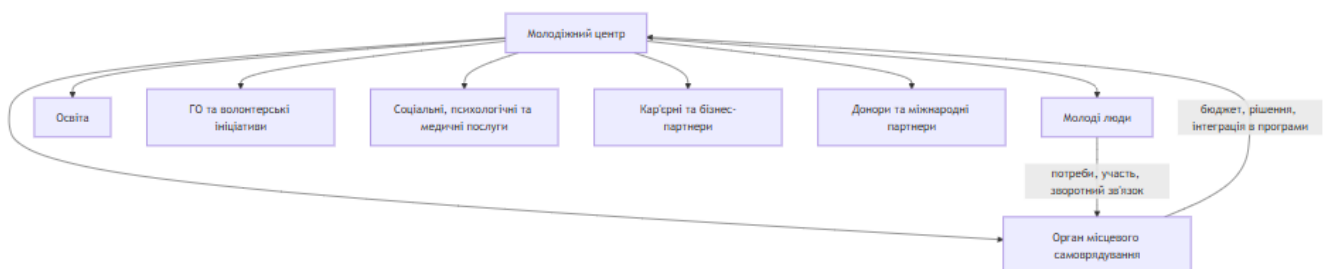


Рис.1.3. Мережеве позиціонування молодіжного центру як вузла місцевої молодіжної політики

Джерело: власна розробка автора

На нашу думку, стан і потенціал мережі в Україні варто оцінювати крізь призму воєнного контексту. У дослідженні 2022 року в базі контактів було ідентифіковано 387 молодіжних центрів, із яких 143 підтвердили, що функціонують. Учасники дослідження описали зміну профілю послуг: до звичних програм додалися гуманітарний компонент, психологічна і юридична підтримка, а також запити на безпекові та цифрові інструменти.

Паралельно загальнонаціональні дослідження молоді фіксують важливу суперечність: готовність молодих людей долучатися до відновлення громад є високою, проте інституційні канали такої участі ще слабкі. У 2024 році 59% молоді були готові включатися в процеси відновлення у своїх громадах, а у 2025 році цей показник зріс до 77%; водночас лише 44% молодих людей вважають, що можуть впливати на зміни у своїй громаді. Саме тут молодіжний центр набуває політичної ваги як інституція, що перетворює ресурс участі на організовану практику.

Європейські підходи до організації молодіжної роботи демонструють значну різноманітність моделей, однак більшість із них базується на поєднанні відкритого доступу для молоді, локального партнерства та підтримки з боку муніципалітетів. Молодіжні центри у країнах ЄС функціонують не лише як простори дозвілля, а як елементи місцевої соціальної інфраструктури, інтегровані у системи освіти, зайнятості, соціальної підтримки та громадянської участі.

У таблиці 1.5 наведено окремі приклади моделей молодіжних центрів у країнах Європи та визначено їх потенційну практичну цінність для українських територіальних громад.

Для України аналіз таких моделей має практичне значення в умовах децентралізації та розвитку місцевої молодіжної політики. Досвід європейських країн дозволяє оцінити різні механізми організації роботи з молоддю – від муніципальних центрів і сервісних хабів до систем співуправління за участі громадських організацій. Особливо цінними є

практики забезпечення доступності молодіжних послуг у малих громадах та довгострокового міжсекторального планування.

Таблиця 1.5.

Європейські моделі організації молодіжних центрів та їх практична релевантність для українських громад

Країна	Домінантна модель	Хто забезпечує роботу	Практична цінність для українських громад
Естонія	Відкриті молодіжні центри, часто доступні в сільських територіях	Муніципалітети або ГО; окремо розвивається професіоналізація youth workers	Підходить для громад із малими населеними пунктами та потребою в “низькопороговому” форматі доступу
Фінляндія	Муніципальні молодіжні будинки, аутріч-молодіжна робота, молодіжні майстерні, центри експертизи та сервісні хаби типу Ohjaamo.	Муніципалітети, держава, окремі галузеві мережі	Дає модель поєднання відкритого простору з маршрутизацією до освіти, зайнятості й підтримки молоді
Німеччина	Молодіжні клуби та відкриті молодіжні заклади, інтегровані у систему місцевих молодіжних офісів і комітетів.	Місцева влада фінансує й координує; значну частину проводять незалежні недержавні організації	Показує користь співуправління й довгострокового планування, коли місто не монополізує молодіжну роботу, але забезпечує ресурс і координацію

Для українських громад доцільно користуватися не єдиною “правильною” моделлю, а типологією, яка враховує розмір громади, склад молоді, воєнний чи післявоєнний контекст і наявні партнерства. Молодіжний центр впливає на місцеву політику через чотири базові механізми: представництво інтересів, надання та інтеграцію послуг, соціальне включення та формування людського капіталу. Типові моделі подані в таблиці 1.6.

Механізм участі працює тоді, коли центр постійно перетворює індивідуальні запити на структуру публічного діалогу. Це можуть бути молодіжні ради, короткі онлайн-опитування, фокус-групи, консультації з дизайну простору, участь молоді в підготовці аналітичної доповіді громади. У матеріалах ЮНІСЕФ участь молоді прямо віднесена до планування, впровадження й моніторингу місцевих дій.

Таблиця 1.6

**Типові моделі молодіжних центрів та їх управлінські
характеристики в системі місцевої молодіжної політики**

Модель	Організаційна логіка	Основний інструмент впливу на політику	Сильна сторона	Основний ризик
Відкритий центр участі	Комунальна або змішана модель; широкий відкритий доступ	Регулярний контакт із молоддю, консультації, молодіжні ради	Високе охоплення й довіра	Ризик перетворення на “подієвий простір” без політичного виходу
Сервісний хаб	Міжсекторальна координація з освітою, зайнятістю, соцслужбами	Навігація послугами, перенаправлення до відповідних служб, принцип “єдиного вікна”	Видимі індивідуальні результати	Потребує сильної партнерської архітектури
Мобільний центр	Виїзна або районна робота	Досяжність для сіл, околиць і “невидимої” молоді	Знижує територіальні бар’єри	Складніше підтримувати сталість команди й графіка
Центр інклюзії та відновлення	Фокус на ВПО, молоді з травмою, молодих батьках, молоді з інвалідністю	Адресна підтримка, психологічні й правові маршрути	Висока соціальна цінність	Потребує спеціалізованих компетентностей
Цифрово-гібридний центр	Поєднання фізичного простору з онлайн-роботою	Швидкий зворотний зв’язок	Масштабованість і гнучкість	Без технічного ресурсу та цифрових навичок ефект короткочасний

Механізм сервісної інтеграції найбільше проявляється в моделях “one-stop” або referral hub. Показовим тут є фінський приклад Ohjaamo: у 2017 році молоді люди відвідали такі центри майже 120 тисяч разів; 22% від тих, по кому зібрали дані, перейшли до відкритого ринку праці, 32% подалися на навчання, 7% вирішили житлове питання, а оцінка якості консультацій становила в середньому 9,25 з 10. Для місцевої політики цей приклад важливий не цифрами самими по собі, а архітектурою, адже молоді не потрібно самостійно

орієнтуватися між розрізненими установами, бо центр стає точкою навігації та координації.

Механізм соціального включення базується на довірі, системній взаємодії та здатності молодіжного центру працювати з молодими людьми, які зазвичай залишаються поза межами традиційних інституцій. У дослідженнях політичної участі маргіналізованої молоді ключову роль відведено аутріч-молодіжній роботі, побудові довірливих взаємин та здатності молодіжних працівників забезпечувати сталу комунікацію між молоддю й особами, які ухвалюють рішення. Саме через такі механізми молодіжна робота створює умови для включення молоді у громадське життя та посилення її участі у локальній політиці. Український приклад центру для переміщеної молоді в Запоріжжя [30] демонструє ту саму логіку: простір поєднано з волонтерством, навчанням, соціальною згуртованістю та партнерством із місцевою владою у процесах відновлення.

Механізм формування людського капіталу охоплює громадянську освіту, волонтерську діяльність, розвиток підприємницьких навичок, підтримку працевлаштування та підготовку молоді до самостійного життя. У фінській системі молодіжні майстерні та аутріч-молодіжна робота спеціально орієнтовані на NEET-молодь і молодих людей, які мають бар'єри для виходу на ринок праці [31]. В Україні молодіжні центри вже включають до своїх програм молодіжне підприємництво, підтримку зайнятості, навчання фахівців і розвиток волонтерських ініціатив. Навіть у невеликих громадах це створює помітний ефект співучасті та співтворення: у Вишнівецькій громаді молодіжний простір функціонує як багатофункціональний громадський центр, а в іншій громаді молодь змогла залучити грантові та бюджетні ресурси для створення спортивної інфраструктури.

Отже, сучасний молодіжний центр виконує функцію не лише простору для дозвілля чи проведення заходів, а комплексного інструменту реалізації місцевої молодіжної політики. Його ефективність визначається здатністю поєднувати механізми участі, соціального включення, сервісної інтеграції та

формування людського капіталу. Європейський і український досвід демонструє, що найбільш результативними є моделі, у яких молодіжний центр виступає посередником між молоддю, місцевою владою, освітніми установами, соціальними службами та громадським сектором. Саме така міжсекторальна логіка дозволяє не лише реагувати на актуальні потреби молоді, а й формувати довгострокові умови для її участі у розвитку громади, підвищення соціальної згуртованості та зміцнення локальної демократії.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретичного аналізу встановлено, що молодіжна політика є міжсекторальним напрямом публічного управління, спрямованим на створення умов для соціального становлення, самореалізації та участі молоді у суспільному житті. Сучасні підходи до її формування виходять за межі вузького розуміння “роботи з молоддю” та охоплюють питання освіти, зайнятості, соціальної інтеграції, здоров’я, громадянської участі, цифрової включеності й розвитку людського капіталу. Аналіз наукових підходів і міжнародних документів показав, що молодіжна політика дедалі більше розглядається як інструмент довгострокового розвитку держави та громад.

Дослідження нормативно-правового забезпечення засвідчило, що в Україні сформовано базовий законодавчий і стратегічний каркас молодіжної політики, який включає Закон України “Про основні засади молодіжної політики”, Національну молодіжну стратегію до 2030 року, державні цільові програми та механізми підтримки молодіжних ініціатив. Водночас ефективність реалізації політики значною мірою залежить від рівня міжвідомчої координації, фінансової спроможності громад, кадрового забезпечення та здатності адаптувати інструменти політики до умов воєнного стану й післявоєнного відновлення.

Окрему увагу приділено молодіжним центрам як інструменту реалізації місцевої молодіжної політики. Встановлено, що сучасний молодіжний центр виконує функцію не лише простору для дозвілля, а багатофункціональної інституції, яка забезпечує участь молоді, інтеграцію послуг, соціальне включення та розвиток компетентностей. Європейський досвід демонструє ефективність моделей, заснованих на міжсекторальному партнерстві, поєднанні відкритого доступу з сервісною підтримкою та активній ролі місцевого самоврядування. Українська практика підтверджує поступове

розширення функцій молодіжних центрів, особливо в умовах війни, коли вони додатково виконують гуманітарні, психологічні та координаційні функції.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ефективна молодіжна політика на місцевому рівні потребує інституційно спроможних молодіжних центрів, здатних працювати як вузли локальної молодіжної екосистеми. Їх результативність визначається не кількістю проведених заходів, а здатністю формувати сталі механізми участі молоді, забезпечувати доступ до послуг, розвивати партнерства та сприяти зміцненню соціальної згуртованості громади. Саме тому розвиток молодіжних центрів доцільно розглядати як один із ключових напрямів реалізації сучасної місцевої молодіжної політики в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОГО МОЛОДІЖНОГО ЦЕНТРУ “РУХ”

2.1. Організаційно-інституційна характеристика центру

Івано-Франківський молодіжний центр “Рух” функціонує як комунальна установа, заснована Івано-Франківською міською радою для реалізації молодіжної політики та забезпечення потреб молоді Івано-Франківської міської територіальної громади. Центр є неприбутковою бюджетною організацією, діяльність якої спрямована на підтримку соціального розвитку, становлення та активізації молоді. У своїй роботі установа керується Конституцією України, чинним законодавством, нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, рішеннями органів місцевого самоврядування та положеннями власного Статуту.

Засновником і органом управління Центру виступає Івано-Франківська міська рада, якій установа є підзвітною. Організаційне супроводження та координацію діяльності забезпечує Департамент молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради. Молодіжний центр має статус юридичної особи, володіє самостійним балансом, рахунками в органах Державної казначейської служби, печаткою та іншими необхідними реквізитами для здійснення фінансово-господарської й організаційної діяльності. Установа розташована в місті Івано-Франківську за адресою: вул. Чорновола, 128.

Діяльність центру спрямована на формування сприятливих умов для соціалізації та самореалізації молоді, підтримку її творчого, інтелектуального й духовного потенціалу, а також розвиток громадянської активності. Серед ключових напрямів роботи – національно-патріотичне виховання, популяризація здорового способу життя, підтримка молодіжного підприємництва, сприяння працевлаштуванню та підвищенню мобільності молоді. Окрему увагу Центр приділяє розвитку волонтерської діяльності,

громадянської освіти та залученню молодих людей до суспільного життя громади.

Івано-Франківський молодіжний центр “Рух” має підтверджений інституційний статус комунальної установи: його створено рішенням Івано-Франківської міської ради №94 від 15.06.2023, а юридичну особу зареєстровано 10.08.2023 під кодом ЄДРПОУ 45241318, директор – Іван Хом’як.

Діяльність Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” базується на принципах поваги до прав людини, відкритості, добровільної участі молоді, недискримінації та активного залучення молодих людей до процесу ухвалення рішень. Важливим напрямом роботи є розвиток неформальної освіти та створення можливостей для особистісного і професійного розвитку молоді.

Для реалізації поставлених завдань центр організовує різноманітні освітні, культурні та соціальні заходи, зокрема тренінги, семінари, конференції, форуми, інформаційні кампанії та просвітницькі акції. Окрім цього, проводиться профорієнтаційна робота, підтримуються ініціативи молодіжних організацій, а також розвивається співпраця з органами влади, закладами освіти, громадськими організаціями та іншими інституціями.

Логотип центру подано на рисунку 2.1.



Рис.2.1. Логотип Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”

Джерело: [32]

Фінансово-господарська діяльність Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” здійснюється відповідно до чинного законодавства України, Бюджетного кодексу України та положень Статуту установи. Центр функціонує як неприбуткова бюджетна організація, тому його діяльність спрямована не на отримання прибутку, а на реалізацію завдань у сфері молодіжної політики та забезпечення соціального розвитку молоді громади.

Основним джерелом фінансування центру є кошти бюджету Івано-Франківської міської територіальної громади. За рахунок бюджетних асигнувань забезпечується утримання установи, зокрема оплата праці працівників, покриття адміністративних витрат, організація освітніх, культурних та соціальних заходів, а також розвиток матеріально-технічної бази центру. Майно установи закріплюється за нею на праві оперативного управління і формується за рахунок бюджетних коштів та інших джерел, не заборонених законодавством.

Додатковими джерелами фінансування можуть бути гранти, благодійні внески, дарунки, а також кошти від надання платних послуг, якщо вони передбачені законодавством. Перелік і вартість таких послуг встановлюється засновником – Івано-Франківською міською радою. Отримані кошти належать до доходів бюджету і використовуються виключно для забезпечення діяльності центру та реалізації його статутних завдань.

Управління фінансовими ресурсами здійснюється директором центру в межах затвердженого кошторису витрат. Керівник організовує планування видатків, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Бухгалтерський облік і статистична звітність ведуться у встановленому законодавством порядку, що забезпечує прозорість фінансової діяльності установи.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю центру здійснює уповноважений орган – Департамент молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради. Крім того, центр зобов’язаний оприлюднювати інформацію про надходження коштів, майна та напрями їх використання через

власні інформаційні ресурси не рідше одного разу на рік. Такий підхід сприяє відкритості управління бюджетними ресурсами та підвищує довіру громади до діяльності установи.

Планово-економічна діяльність Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” базується на бюджетному фінансуванні, раціональному використанні ресурсів та прозорих механізмах управління фінансами, що забезпечує стабільне функціонування установи та реалізацію її програм для молоді громади.

Для оцінки ефективності комунікаційної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” доцільно проаналізувати його основні цифрові канали взаємодії з молоддю та громадою. Соціальні мережі й онлайн-платформи сьогодні виконують не лише інформаційну функцію, але й слугують інструментом залучення молоді до заходів, формування спільноти, поширення можливостей для розвитку та забезпечення зворотного зв’язку. Водночас рівень актуальності, стабільності та надійності таких каналів безпосередньо впливає на публічний імідж установи та доступність інформації для цільової аудиторії. У таблиці 2.1. наведено оцінку основних цифрових каналів Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” з урахуванням їхнього стану, функціональності та рівня довіри до опублікованої інформації.

У цифровій присутності центру є чіткий розрив між “живими” соціальними каналами і проблемним офіційним доменом. У Linktree профіль ifyc_rukh включає Instagram, Telegram, Facebook, календар подій і сторінку департаменту молодіжної політики та спорту. Публічно індексуються Instagram-акаунт @ifyc_rukh, Facebook-сторінка Ifyc.rukh і Telegram-канал “РУХ - Івано-Франківський молодіжний центр”. Сторінка в Instagram містить графік роботи й адресу центру, Telegram-канал доступний для перегляду, Facebook-сторінка регулярно публікує анонси і звіти [32].

Таблиця 2.1.

Оцінка цифрових комунікаційних каналів Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”

Канал	Стан	Примітка	Рівень довіри
Linktree ifyc_rukh	Активний	Зводить основні офіційні канали й календар	Високий [32]
Instagram @ifyc_rukh	Активний	Вказано графік роботи, адреса, регулярні публікації	Високий [33]
Facebook Ifyc.rukh	Активний	Публічні анонси, звітність про клуби та проекти	Високий [34]
Telegram @ifyc_rukh	Активний	Канал доступний у preview-режимі	Високий [35]
Офіційний сайт rukh.if.ua	Критично проблемний	Ознаки спаму, сторонніх ін'єкцій і незавершеного шаблону	Низький [36]

Проблеми сайту мають системний, а не косметичний характер. На головній сторінці поруч із україномовним описом центру вставлено набір зовнішніх спам-посилань. Меню і сторінки містять типові демо-елементи чужого WordPress-шаблону [36].

Окремі службові сторінки підсилюють висновок про серйозне порушення цілісності сайту. На сторінці FAQ відображається сторонній текст про Yango та інформаційну безпеку; на сторінці Contact в основному блоці стоїть канадська адреса “2750 Quadra Street Victoria, Grand City, Canada” і неукраїнські телефони, тоді як у футері залишено локальні контакти центру. Це означає, що домен одночасно несе сліди офіційної локальної ідентичності й глибоко нерелевантного шаблонного або спам-контенту.

Вагомий доказ спам-компрометації — не лише вміст головної сторінки, а індексація окремих внутрішніх URL. У пошуку з'являються сторінки на кшталт /category/20bet-promo-code-63/, /hellspin-promo-code-464/, /rhino-bet-promo-code-214/, /tag/zet-casino-promo-code/, архіви автора зі ставковими постами і сайдбар-сторінки із бетинг-ключовими словами. Відкриття принаймні однієї такої сторінки показує сотні категорій на тему казино та бонус-кодів.

Втім, з публічних матеріалів неможливо точно встановити першопричину: це може бути зовнішня компрометація сайту, невдало залишений у продакшені шаблон з ін'єкціями, незахищений WordPress або провал супроводу підрядника. Причини лишаються незрозумілими. Але нами було зроблено операційний висновок – стан офіційного домену не відповідає стандартам комунальної установи й створює репутаційний, інформаційний і, потенційно, безпековий ризик для молоді та партнерів.

Додатково викликає занепокоєння те, що у 2024 році центр закупив послуги з розробки вебсайту на 45 тис. грн, а у 2025 році – ще одну закупівлю послуг з розробки вебсайту на 9,75 тис. грн. На тлі нинішнього стану домену це виглядає або як неуспішне приймання/супровід цифрового продукту, або як повторна компрометація після оплати. В обох випадках є підстава для окремої управлінської перевірки.

У частині відкритих даних центр є видимим, але не системно прозорим. Профіль розпорядника на data.gov.ua вказує щонайменше на три набори даних. Набір про організаційну структуру має статус “Не оновлений”, останнє оновлення – 30.01.2024, частота – щороку, відкритість профілю – 2/5. Окремо індексується набір про систему обліку / види інформації, що зберігаються розпорядником; у пошуковому сніпеті для нього фігурує оновлення 25.11.2024. Це означає, що формальна присутність у відкритих даних є, однак її не можна вважати достатньо живою та повною.

Рішення щодо затвердження штатного розпису Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” на 2024, 2025 та 2026 роки оприлюднені на офіційному сайті нормативних актів виконавчого комітету міської ради. Наявність таких щорічних рішень свідчить про поступову інституціоналізацію діяльності центру та формування стабільної організаційної структури установи. Водночас зміст додатків із деталізацією штатних одиниць виявився обмежено доступним для аналізу через технічні особливості публічних електронних ресурсів та формат оприлюднення документів. Додатковим джерелом інформації щодо фінансового забезпечення діяльності центру є

офіційний запис у системі spending від 10.10.2024 № 26, який підтверджує, що фінансування установи здійснювалося за рахунок бюджету Івано-Франківської міської територіальної громади через загальний фонд із використанням відповідних бюджетних класифікацій КВК 11 та КПКВК 3133.

Аналіз публічних закупівель Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” дозволяє простежити основні етапи становлення та розвитку установи, зокрема формування матеріально-технічної бази, забезпечення операційної діяльності, розвитку комунікацій та цифрової інфраструктури. На початковому етапі діяльності закупівлі були спрямовані переважно на облаштування простору центру, зокрема встановлення систем пожежної сигналізації, придбання офісного та господарського обладнання. У подальшому структура закупівель розширилася і включала поліграфічні послуги, рекламні матеріали, мерч, кейтерингове забезпечення заходів, оплату інтернет-послуг, охорону приміщень, програмне забезпечення, ремонт техніки та послуги веброзробки. Така структура витрат загалом відповідає типовим потребам сучасного молодіжного центру. Водночас окрему увагу привертають витрати, пов’язані з розробкою та підтримкою вебсайту, оскільки нинішній публічний стан офіційного домену не відповідає рівню та якості послуг, які були профінансовані в межах відповідних закупівель [37].

Для оцінки напрямів розвитку та операційної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” важливо проаналізувати здійснені публічні закупівлі установи. Закупівельна діяльність дозволяє простежити пріоритети розвитку центру, рівень уваги до інфраструктурного забезпечення, цифрової присутності, безпеки простору та підтримки комунікаційної діяльності. Окремі закупівлі також відображають акценти на брендуванні, організації подій і технічному супроводі функціонування молодіжного центру. У таблиці 2.2 наведено основні закупівлі установи за 2023–2026 роки із коротким аналітичним коментарем щодо їхнього функціонального значення для діяльності центру.

Таблиця 2.2.

Основні публічні закупівлі Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” у 2023–2026 роках

Дата	ID закупівлі	Предмет	Очікувана вартість	Аналітичний коментар
03.11.2023	UA-2023-11-03-006493-a	Встановлення системи пожежної сигналізації	20 257,90 грн	Стартове інфраструктурне облаштування простору
09.07.2024	UA-2024-07-09-006493-a	Послуги з розробки вебсайтів	45 000,00 грн	Ключова цифрова закупівля; особливо важлива на тлі нинішньої компрометації сайту
20.09.2024	UA-2024-09-20-013247-a	Кейтерингові послуги	14 000,00 грн	Підтримка подієвої діяльності
20.09.2024	UA-2024-09-20-013249-a	Футболки та кепки з логотипом	18 450,00 грн	Брендування / аутріч та видимість
03.07.2025	UA-2025-07-03-004269-a	Рекламні матеріали	9 630,00 грн	Комунікаційний блок і промоція подій
21.10.2025	UA-2025-10-21-011098-a	Послуги з розробки вебсайту	9 750,00 грн	Повторна вебзакупівля; індикатор того, що цифровий контур доопрацьовували повторно
29.01.2026	UA-2026-01-29-015595-a	Охоронні послуги	8 400,00 грн	Рутинна операційна підтримка простору
25.02.2026	UA-2026-02-25-013999-a	Послуга доступу до мережі Інтернет	7 200,00 грн	Базове забезпечення роботи центру

Установлено, що діяльність центру охоплює широкий спектр напрямів, зокрема підтримку молодіжних ініціатив, розвиток волонтерства, громадянської освіти, неформального навчання, національно-патріотичного виховання та молодіжного підприємництва. Центр виступає платформою для проведення освітніх, культурних і соціальних заходів, спрямованих на залучення молоді до активного суспільного життя громади.

Дослідження цифрової присутності установи показало, що найбільш ефективними каналами комунікації є соціальні мережі та месенджери, через

які регулярно поширюється інформація про діяльність центру. Водночас офіційний вебсайт установи перебуває у технічно та репутаційно проблемному стані, що негативно впливає на рівень довіри до офіційних онлайн-ресурсів центру та потребує вдосконалення системи цифрового управління й інформаційної безпеки.

Аналіз публічних закупівель та відкритих даних засвідчив, що центр поступово формує власну матеріально-технічну й організаційну базу. Закупівлі пов'язані із забезпеченням функціонування простору, проведенням заходів, розвитком комунікацій та підтримкою цифрової інфраструктури. Це свідчить про процес інституційного становлення установи та прагнення забезпечити стабільне функціонування молодіжного центру як інструменту реалізації місцевої молодіжної політики.

2.2. Стратегічний аналіз діяльності центру

Для оцінювання результативності діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” доцільно здійснити стратегічний аналіз його функціонування. Такий підхід дає змогу проаналізувати внутрішні можливості установи, визначити наявні ресурси та потенціал розвитку, а також врахувати вплив зовнішнього середовища на діяльність центру. Проведення стратегічного аналізу сприяє виявленню переваг організації, окресленню проблемних аспектів роботи та формуванню подальших напрямів удосконалення діяльності.

У системі публічного управління стратегічний аналіз є важливим інструментом планування та прийняття управлінських рішень у діяльності установ, які виконують суспільно значущі функції. Для молодіжних центрів та інших інституцій, що забезпечують реалізацію молодіжної політики на місцевому рівні, застосування такого підходу має особливе значення, оскільки дозволяє врахувати актуальні потреби молоді, умови розвитку територіальної громади та можливості взаємодії з партнерами.

У межах цього дослідження стратегічний аналіз діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” проведено за допомогою SWOT- та PEST-аналізу. SWOT-аналіз дає можливість визначити сильні й слабкі сторони установи, а також зовнішні можливості та ризики, що впливають на її розвиток. PEST-аналіз спрямований на оцінювання політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища, які визначають умови функціонування молодіжного центру.

Результати проведеного стратегічного аналізу дозволяють комплексно оцінити діяльність Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”, визначити його значення у реалізації молодіжної політики міста та окреслити перспективні напрями подальшого розвитку установи.

Для більш детального оцінювання діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” доцільним є застосування SWOT-аналізу як одного зі стратегічних інструментів управління, що дає змогу визначити внутрішні переваги та недоліки установи, а також зовнішні фактори, які можуть сприяти її розвитку або створювати потенційні ризики.

До сильних сторін центру належить його статус комунальної установи, що забезпечує стабільну організаційну підтримку з боку органів місцевого самоврядування. Діяльність центру координується Департаментом молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради, що сприяє інтеграції установи у систему реалізації міської молодіжної політики.

Важливою перевагою є також наявність облаштованого молодіжного простору, який використовується для проведення освітніх, культурних та соціальних заходів. Центр активно залучає молодь до волонтерської діяльності, неформальної освіти, тренінгів та громадських ініціатив. Крім того, він співпрацює з міжнародними організаціями та громадськими фондами, зокрема з ЮНІСЕФ та фондом “Співдія”, що розширює можливості реалізації програм для молоді.

Серед слабких сторін можна виділити залежність від бюджетного фінансування, що може обмежувати можливості швидкого розширення

діяльності або реалізації нових ініціатив. Також відносно невелика кількість працівників може створювати додаткове навантаження на персонал при реалізації великої кількості заходів і проєктів.

Ще одним фактором є необхідність постійного залучення молоді до активної участі у програмах центру, оскільки рівень зацікавленості молодих людей у громадській діяльності може змінюватися залежно від соціальних і економічних умов.

Серед зовнішніх можливостей можна виділити розвиток міжнародної співпраці та участь у грантових програмах, що дозволяє залучати додаткові ресурси для реалізації молодіжних ініціатив. Центр має потенціал до розширення партнерств із закладами освіти, громадськими організаціями та бізнесом.

Також значні можливості відкриває розвиток неформальної освіти, програм лідерства, підприємництва та цифрових компетентностей для молоді. Поширення волонтерського руху та залучення молоді до громадських проєктів сприяє формуванню активного громадянського суспільства.

До основних загроз належать соціально-економічні виклики, пов'язані з воєнним станом та загальною нестабільністю в країні, що може впливати на активність молоді та можливості фінансування програм. Відтік молоді до інших міст або за кордон також може зменшувати потенційну аудиторію центру.

Крім того, існує ризик зниження рівня фінансування або обмеження ресурсів, що може вплинути на масштаб реалізації програм і заходів. SWOT-аналіз діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” узагальнено у таблиці 2.3.

Проведений SWOT-аналіз свідчить про те, що Івано-Франківський молодіжний центр “Рух” має достатній потенціал для подальшого розвитку та посилення своєї ролі у реалізації місцевої молодіжної політики. Наявність підтримки органів місцевого самоврядування, партнерських зв'язків та

активної молодіжної спільноти створює основу для ефективного функціонування центру.

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз діяльності Івано-Франківського молодіжного центру
“Рух”**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Статус комунальної установи та підтримка з боку Івано-Франківської міської ради	Залежність від бюджетного фінансування
Координація діяльності Департаментом молодіжної політики та спорту	Обмежені можливості швидкого розширення діяльності
Наявність сучасного молодіжного простору для проведення заходів	Невелика кількість працівників та високе навантаження на персонал
Активне залучення молоді до волонтерства, тренінгів та громадських ініціатив	Необхідність постійного підтримання зацікавленості молоді
Співпраця з міжнародними організаціями та фондами, зокрема ЮНІСЕФ і фондом “Співдія”	Обмежені технічні та матеріальні ресурси для реалізації масштабних проєктів
Проведення освітніх, культурних і соціальних заходів для молоді	Часткова залежність від партнерської підтримки та грантових програм
Позитивний імідж центру серед молоді та громади	Недостатній рівень популяризації окремих програм серед широкої молодіжної аудиторії
Можливості	Загрози
Участь у міжнародних грантових програмах та проєктах	Соціально-економічна нестабільність в умовах воєнного стану
Розширення співпраці із закладами освіти, громадськими організаціями та бізнесом	Скорочення фінансування молодіжних програм
Розвиток програм неформальної освіти та молодіжного лідерства	Відтік молоді за кордон або до інших міст
Організація тренінгів із цифрових компетентностей та підприємництва	Зниження рівня громадської активності молоді
Залучення нових волонтерів та розвиток молодіжних ініціатив	Висока конкуренція за грантові ресурси
Використання соціальних мереж і цифрових платформ для комунікації з молоддю	Погіршення психологічного стану молоді через тривалі кризові умови
Розвиток партнерств із міжнародними молодіжними мережами	Ризик обмеження проведення масових заходів через безпекову ситуацію

Водночас для забезпечення стабільного розвитку установі необхідно посилювати диверсифікацію джерел фінансування, розширювати співпрацю з партнерами та впроваджувати нові формати роботи, орієнтовані на актуальні потреби молоді.

Для оцінки зовнішнього середовища функціонування Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” доцільно застосувати PEST-аналіз. Цей метод дозволяє проаналізувати політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на діяльність установи та визначають умови її розвитку.

Діяльність молодіжного центру безпосередньо пов’язана з реалізацією державної та місцевої молодіжної політики. Важливу роль відіграє підтримка з боку органів місцевого самоврядування, зокрема Івано-Франківської міської ради та Департаменту молодіжної політики та спорту. Нормативно-правову основу функціонування центру формують закони України, рішення місцевої влади та програми розвитку молодіжної політики.

Суттєвий вплив на діяльність центру має також загальнополітична ситуація в країні. Умови воєнного стану зумовлюють потребу у підтримці молоді, розвитку волонтерського руху, соціальної адаптації молодих людей та залученні їх до громадських ініціатив. Водночас співпраця з міжнародними організаціями та донорами створює додаткові можливості для розвитку молодіжних програм.

Фінансове забезпечення діяльності центру значною мірою залежить від бюджету Івано-Франківської міської територіальної громади. Економічна ситуація в країні та на місцевому рівні впливає на обсяг бюджетного фінансування та можливості розвитку матеріально-технічної бази центру.

Разом із тим важливу роль відіграють додаткові джерела фінансування, зокрема гранти міжнародних організацій, благодійна допомога та партнерські програми. Залучення таких ресурсів дозволяє розширювати спектр програм і заходів для молоді, а також підтримувати нові освітні та соціальні ініціативи.

Соціальні фактори мають ключове значення для діяльності молодіжного центру, оскільки основною цільовою аудиторією є молодь громади. Зростання потреби у неформальній освіті, професійному розвитку, психологічній підтримці та соціальній інтеграції формує попит на послуги центру.

Важливим чинником є активність молоді у громадському житті, розвиток волонтерського руху, а також потреба у створенні безпечного та відкритого простору для спілкування, навчання і самореалізації. Значний вплив має і соціальна ситуація, пов'язана з війною, зокрема підтримка внутрішньо переміщених осіб, дітей та молоді, які потребують додаткової допомоги.

Сучасні технології відіграють важливу роль у розвитку молодіжних центрів. Використання цифрових інструментів дозволяє організовувати онлайн-заходи, тренінги, вебінари та освітні програми для молоді. Соціальні мережі та інтернет-платформи використовуються для комунікації з молоддю, інформування про заходи та залучення нових учасників до діяльності центру.

Крім того, розвиток цифрових компетентностей серед молоді стає одним із напрямів освітньої діяльності центру. Проведення тренінгів з цифрової грамотності, IT-направів та сучасних комунікаційних технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності молоді на ринку праці.

Для забезпечення сталого розвитку молодіжного центру важливо системно враховувати зовнішні чинники та своєчасно реагувати на їх зміни. Це передбачає постійний моніторинг потреб молоді, соціально-економічної ситуації в громаді, безпекових викликів, змін у державній молодіжній політиці та можливостей міжнародної підтримки. Гнучке управління, розвиток партнерств із органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними інституціями сприятимуть підвищенню ефективності діяльності центру, розширенню спектра послуг і забезпеченню його фінансової та організаційної стійкості.

Політична підтримка органів місцевого самоврядування створює основу для реалізації молодіжної політики на рівні громади, тоді як економічні ресурси визначають можливості розширення програм, оновлення інфраструктури та залучення партнерів. Соціальні фактори формують запит молоді на безпечні, інклюзивні та практикоорієнтовані формати роботи, а

розвиток цифрових технологій відкриває нові інструменти комунікації, навчання та організації молодіжної участі.

Узагальнено PEST аналіз Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” подано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

PEST аналіз Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”

Політичні чинники (P)	Економічні чинники (E)
1. Воєнний стан; 2. Реформи у системі молодіжної політики; 3. Вплив глобалізації на розвиток регіону 4. Політична нестабільність у державі; 5. Недоліки у законодавчій сфері в галузі молодіжної політики;	1. Зростаючий рівень безробіття; 2. Зростаючий рівень інфляції; 3. Рівень корупції; 4. Недостатність фінансування з бюджету державного і місцевого; 5. Зміни в рівні доходів публічного і приватного секторів; 6. Ціни на енергоресурси
Соціокультурні чинники (S)	Технологічні чинники (Т)
1. Демографічні зміни, еміграція значної кількості населення; 2. Низький рівень соціального захисту; 3. Значна кількість внутрішньо переміщених осіб; 4. Розширення систем допомоги вразливих верств населення.	1. Науково-технологічна та інноваційна політика держави; 2. Впровадження електронних технологій управління на державному та регіональному рівнях; 3. Недостатність матеріально-технічного забезпечення; 4. Нестача кваліфікованого персоналу для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій

*Джерело: авторська розробка

Таким чином, результати PEST-аналізу свідчать, що діяльність Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” значною мірою залежить від політичної підтримки місцевої влади, економічних можливостей фінансування, соціальних потреб молоді та розвитку сучасних технологій. Урахування цих факторів дозволяє ефективніше планувати діяльність центру та адаптувати його програми до змін у зовнішньому середовищі.

2.3. Основні напрями діяльності та проєкти

Івано-Франківський молодіжний центр “Рух” здійснює свою діяльність у межах реалізації місцевої молодіжної політики та спрямовує роботу на створення умов для розвитку, самореалізації та активної участі молоді у житті громади. Діяльність центру охоплює освітній, соціальний, культурний, волонтерський та громадський напрями, що дозволяє забезпечувати комплексну підтримку молодих людей та формувати середовище для їхньої активної участі у суспільному житті.

Одним із ключових напрямів роботи центру є організація неформальної освіти. У межах цього напрямку проводяться тренінги, воркшопи, лекції, майстер-класи та освітні зустрічі, спрямовані на розвиток особистісних, комунікаційних і професійних навичок молоді. Тематика заходів охоплює питання лідерства, командної роботи, громадянської активності, проєктного менеджменту, психологічної підтримки, медіаграмотності та розвитку цифрових компетентностей. Такий формат діяльності сприяє підвищенню рівня соціальної активності молоді та розвитку її практичних навичок.

Важливе місце у діяльності молодіжного центру займає підтримка волонтерських ініціатив та громадської активності молоді. Центр створює можливості для залучення молодих людей до соціальних, благодійних та громадських проєктів, які реалізуються як на місцевому, так і на національному рівнях. Волонтерська діяльність сприяє формуванню відповідального ставлення до суспільних процесів, розвитку навичок самоорганізації та командної взаємодії.

Окремим напрямом роботи є організація культурних і соціальних заходів для молоді. Молодіжний центр “Рух” проводить тематичні зустрічі, кінопокази, творчі вечори, дискусійні клуби, мистецькі події та молодіжні форуми. Такі заходи сприяють розвитку молодіжного середовища у громаді, створюють простір для комунікації, обміну досвідом та реалізації творчого потенціалу молоді.

Центр також активно співпрацює із закладами освіти, громадськими організаціями, міжнародними фондами та органами місцевого самоврядування. Партнерська взаємодія дозволяє реалізовувати спільні проєкти, залучати додаткові ресурси та розширювати можливості для молоді. Важливим прикладом такої співпраці є взаємодія з міжнародними організаціями, зокрема ЮНІСЕФ та фондом “Співдія”, у межах реалізації соціальних і молодіжних ініціатив.

Серед проєктів, які реалізуються або підтримуються молодіжним центром “Рух”, важливе місце займають ініціативи, пов’язані з розвитком молодіжного лідерства, психологічної підтримки молоді, адаптації внутрішньо переміщених осіб, розвитку волонтерства та громадянської участі. Частина проєктів спрямована на підтримку молоді в умовах воєнного стану, зокрема через проведення заходів із психоемоційної підтримки, інтеграції молоді у громадське життя та створення безпечного молодіжного простору.

Крім того, центр використовує соціальні мережі та цифрові платформи для комунікації з молоддю, інформування про заходи та залучення нових учасників до молодіжних ініціатив. Це дозволяє розширювати аудиторію центру та забезпечувати постійний зв’язок із молодіжною спільнотою громади.

На нашу думку, центр виглядає не як активна молодіжна інституція з серіями та хвилями програм. Підтверджені напрями включають урбаністичний проєкт “У міста є Я”, “Залізну зміну”, “Медіашколу Фокус”, психоемоційний напрям у межах “СпівДії заради дітей”, клубні формати Power4Girls, “МолоДія”, ДемКлуб, а також разові майстер-класи, квести, кіноперегляди та інтелектуальні ігри. Операційний фокус за інтерв’ю директора – молодь 14-25 років, учнівська і студентська молодь, а також молоді батьки до 35 років; в окремих програмах є вузьчі вікові рамки, наприклад 13–18 чи 14–24 роки [38].

За свідченнями директора і зафіксованими публікаціями, центр поєднує власне програмування з моделлю “відкритого хабу”: він не лише проводить

свої заходи, а й надає простір та обладнання для зовнішніх ініціатив, а також підтримує психологів, юристів та інших фахівців, які працюють із молоддю. У 2025 році в центрі, за словами керівника, працювали семеро сертифікованих працівників, які пройшли базові і частково спеціалізовані навчання в системі молодіжної роботи [38].

Для більш повного розуміння практичної діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” доцільно проаналізувати основні напрями роботи та проєкти, які реалізуються на базі установи. Проєктна діяльність центру охоплює освітні, соціальні, культурні та громадські ініціативи, спрямовані на підтримку молоді, розвиток її компетентностей, залучення до громадської активності та створення безпечного молодіжного середовища. Значна частина програм реалізується у співпраці з міжнародними організаціями, громадськими об’єднаннями та благодійними фондами, що сприяє розширенню можливостей молодіжного центру та підвищенню ефективності його діяльності.

У таблиці 2.5 наведено основні напрями та проєкти Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”, їх формат, цільові групи, партнерів та ключові результати реалізації.

Окрім довготривалих програм і проєктів, діяльність Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” включає значну кількість регулярних та короткострокових форматів роботи з молоддю. Аналіз інформаційного наповнення офіційних сторінок центру у соціальних мережах свідчить про систематичне проведення тематичних заходів, зокрема щотижневих дайджестів подій, творчих майстер-класів, кінопереглядів, інтелектуальних ігор, квестів, молодіжних hub-зустрічей та сезонних культурно-освітніх активностей. Поєднання довготривалих освітніх програм із клубними та разовими заходами формує багатофункціональний молодіжний простір, орієнтований на постійну взаємодію з молодіжною аудиторією та підтримку різних форм молодіжної активності [35].

Таблиця 2.5

**Основні напрями діяльності та проекти Івано-Франківського
молодіжного центру “Рух”**

Напрямок / проект	Формат	Цільова група	Партнери / донори	Що підтверджено
“У міста є Я”	Серійна освітня програма	Підлітки та молодь; 11 занять з урбаністики	Місто / локальна екосистема	Теми: бюджет міста, партисипація, безбар’єрність, спадщина, IT-стартапи; згадано близько 17 підлітків, з них троє ВПО
“Залізна зміна”	Регулярний прийом груп	Діти та молодь, зокрема ВПО	Спецпроект Укрзалізниці	Офіційний міський ресурс повідомляв про щомісячні візити і 210 дітей ВПО за перший період; у січні 2025-го центр прийняв 60 учасників з різних регіонів
“Медіашкола Фокус”	Проектна школа / навички медіа	Молодь, волонтери	Грантова підтримка; конкретний донор у витягу не названий	Центр отримав фотоапарати, диктофони, мікрофони; молодь навчають знімати, монтувати й публікувати контент
“СпівДія заради дітей”	Регулярні заняття	Діти, підлітки, особливо ВПО	UNICEF; ініціатива “СпівДія заради дітей”	Директор пов’язує створення центру з підтримкою UNICEF і “СпівДії заради дітей”; на базі центру діяли психоемоційні заняття двічі на тиждень у центрі та в населених пунктах громади
Power4Girls	Клубний формат, кілька хвиль набору	Дівчата 14–24 роки	У відкритих уривках партнер конкретно не зафіксований	Підтверджено щонайменше другу і третю хвилю набору, що вказує на повторюваність
“МолоДія”	Проект / youth hub	Підлітки 13–18 років	Save the Children, ГО ‘Молодіжна Платформа’, SIDA	Проект спрямований на захист і просування прав дитини у громадах України
ДемКлуб	Регулярний дискусійний клуб	Молодь	YODA NGO	Підтверджено проведення чергових ДемКлубів у центрі.

Важливим елементом функціонування центру є розвинена система партнерської співпраці. Аналіз відкритих джерел та інформаційних ресурсів дозволяє виокремити взаємодію центру з міжнародними організаціями, благодійними фондами та громадськими об'єднаннями, серед яких UNICEF, “СпівДія заради дітей”, Save the Children, ГО “Молодіжна Платформа”, SIDA, YODA NGO та інші партнери. Окреме значення має співпраця у межах проєкту “Залізна зміна”, що реалізується за підтримки інфраструктурних та загальноміських партнерів. Така мережа взаємодії створює додаткові можливості для залучення фінансових, організаційних та експертних ресурсів до реалізації молодіжних ініціатив. Водночас певним недоліком є відсутність узагальненого офіційного публічного реєстру партнерів і донорів центру, що ускладнює систематизацію інформації про масштаби та напрями співпраці.

Отже, діяльність Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” характеризується комплексністю та різноманітністю напрямів роботи, пов'язаних із розвитком молоді, підтримкою громадянської активності та реалізацією місцевої молодіжної політики. Реалізація освітніх, соціальних, культурних і волонтерських ініціатив сприяє формуванню активного молодіжного середовища, розвитку соціального капіталу громади та посиленню участі молоді у суспільному житті Івано-Франківської міської територіальної громади.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” встановлено, що центр є важливим інструментом реалізації місцевої молодіжної політики та виконує функції сучасного молодіжного простору, орієнтованого на підтримку соціального, освітнього та громадського розвитку молоді. Дослідження організаційно-інституційних засад функціонування установи показало, що центр має належний правовий статус комунальної установи, функціонує за підтримки органів місцевого самоврядування та інтегрований у систему молодіжної політики Івано-Франківської міської територіальної громади.

Встановлено, що діяльність центру охоплює широкий спектр напрямів, серед яких неформальна освіта, волонтерська діяльність, громадянська освіта, психологічна підтримка молоді, організація культурних та соціальних заходів, а також підтримка молодіжних ініціатив і розвитку громадської активності. Центр реалізує як довготривалі освітні програми, так і короткострокові події в різних форматах, що сприяє формуванню активного молодіжного середовища та підтримці постійної взаємодії з молоддю громади.

Аналіз цифрової присутності центру засвідчив, що найбільш ефективними каналами комунікації є соціальні мережі та месенджери, через які забезпечується інформування молоді про заходи та проекти установи. Водночас офіційний вебсайт центру перебуває у технічно та репутаційно проблемному стані, що створює ризики для інформаційної безпеки, публічного іміджу установи та рівня довіри до офіційних ресурсів. Це свідчить про необхідність удосконалення системи цифрового управління та підвищення контролю за функціонуванням цифрової інфраструктури.

Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони центру, серед яких підтримка з боку місцевої влади, наявність молодіжного простору, активна партнерська взаємодія та реалізація різноманітних молодіжних програм. Водночас встановлено низку слабких сторін, пов'язаних із залежністю від бюджетного фінансування, обмеженими кадровими та

матеріально-технічними ресурсами, а також необхідністю постійного підтримання рівня залученості молоді до діяльності центру.

Результати PEST-аналізу підтвердили, що на функціонування молодіжного центру суттєво впливають політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники зовнішнього середовища. Особливий вплив мають умови воєнного стану, демографічні зміни, потреба у підтримці внутрішньо переміщених осіб та розвиток цифрових технологій у сфері молодіжної роботи. Водночас міжнародна співпраця та участь у грантових програмах створюють додаткові можливості для розвитку установи та розширення спектра послуг для молоді.

Отже, Івано-Франківський молодіжний центр “Рух” можна розглядати як багатофункціональну молодіжну інституцію, що забезпечує реалізацію освітніх, соціальних, культурних і громадських ініціатив на місцевому рівні. Подальший розвиток центру потребує посилення цифрової безпеки, удосконалення механізмів комунікації, розширення партнерської мережі, диверсифікації джерел фінансування та впровадження нових форматів молодіжної роботи відповідно до актуальних потреб молоді громади.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЛІ МОЛОДІЖНИХ ЦЕНТРІВ У МІСЦЕВІЙ ПОЛІТИЦІ

3.1. Зарубіжний досвід функціонування молодіжних центрів

Молодіжні центри в європейських країнах формувалися як інструмент локальної молодіжної політики, орієнтований на підтримку соціальної активності молоді, розвиток громадянських компетентностей, неформальної освіти та інтеграції молодих людей у суспільне життя громади. На відміну від традиційних закладів дозвілля, сучасні молодіжні центри поєднують освітню, соціальну, культурну та консультативну функції, а також виступають платформами для реалізації молодіжних ініціатив і розвитку молодіжного лідерства.

У більшості європейських держав діяльність молодіжних центрів інтегрована у систему муніципального управління та підтримується через локальні бюджети, державні програми, грантові механізми і партнерства з громадським сектором. Практика функціонування таких центрів демонструє значну увагу до участі молоді в ухваленні рішень, створення безпечного інклюзивного середовища та розвитку сервісів, які відповідають актуальним потребам молодих людей у конкретній громаді.

Аналіз зарубіжного досвіду допомагає визначити найбільш ефективні моделі організації молодіжних центрів, механізми їх фінансування, підходи до управління та напрями роботи з молоддю. Порівняння європейських і північноамериканських практик показує, що молодіжний центр є найбільш стійким тоді, коли поєднує три елементи: гарантовану локальну інституційну опору, добровільну й відкриту участь молоді та диверсифіковане фінансування.

У стандартах Рада Європи [39] робота з молоддю описується як добровільна, інклюзивна діяльність, зорієнтована на потреби молодих людей і їхню участь у плануванні, реалізації та оцінюванні роботи. На рівні місцевої

політики це означає, що молодіжний центр не має зводитися до майданчика для подій, а він повинен бути елементом місцевої соціальної, освітньої й демократичної інфраструктури.

Ключова відмінність між моделями полягає не стільки у формі власності, скільки в архітектурі управління. У Швеції, Данії і частково в Німеччині [40] домінує муніципальна або муніципально-координована модель; у Британії сильні позиції має партнерська благодійна модель; у США – федеративна неприбуткова мережа; у країнах Балтії та ширшої Східної Європи найбільш динамічно зростає мережевий формат відкритих молодіжних центрів, мобільної та вуличної молодіжної роботи і змішаного фінансування через державу, донорів та місцеві громади. Найбільш практичний висновок для Івано-Франківська полягає в тому, що базове утримання центру має фінансуватися публічно, а програмний розвиток через постійну партнерську співпрацю з громадськими організаціями, університетами, бізнесом і міжнародними програмами.

Для політики місцевого рівня з цього впливають п'ять практичних тез. По-перше, найкраще працює не “один будинок”, а модель “центр і мережа”: сильне центральне ядро плюс виїзні, мобільні й партнерські формати. По-друге, молодь має бути співкерівником, а не лише аудиторією. По-третє, оцінювання має поєднувати кількісні показники з якісними змінами, які фіксують довіру, відчуття приналежності, життєві навички та громадянську активність. По-четверте, короткі події є корисними, але довгу політичну цінність створюють серійні програми, наставництво і відкритий доступ. По-п'яте, найбільші ризики – залежність від одного джерела фінансування, кадрове виснаження, надмірна бюрократизація оцінювання та розрив між офіційним статусом центру і реальною автономією команди [41].

Історично молодіжні центри еволюціонували від “будинків дозвілля” до інституцій відкритої молодіжної роботи, а згодом – до гібридних хабів, у межах яких поєднуються неформальна освіта, психосоціальна підтримка, кар'єрне консультування, розвиток цифрових компетентностей, волонтерська

діяльність і механізми локальної демократії. Вирішальну роль у цій трансформації відіграли професіоналізація молодіжної роботи, закріплення відповідальності на місцевому рівні, формування систем забезпечення якості та впровадження інструментів співуправління за участю молоді. У країнах Балтії та Східної Європи протягом останнього десятиліття особливо активного розвитку набули відкриті, вуличні та мобільні формати молодіжної роботи як відповідь на територіальну нерівність доступу до молодіжних послуг.

Трансформація молодіжних центрів упродовж другої половини ХХ-початку ХХІ століття відображає зміну підходів до молодіжної політики та ролі молоді у суспільстві. Якщо ранні моделі були переважно орієнтовані на організацію дозвілля та контрольовані форми позашкільної активності, то сучасні молодіжні центри функціонують як багатофункціональні простори підтримки, участі й розвитку молодих людей. На різних етапах розвитку акценти зміщувалися від рекреаційної функції до неформальної освіти, професійної орієнтації, розвитку життєвих компетентностей, участі молоді в ухваленні рішень, а також створення інклюзивного та безпечного середовища. Еволюцію цих підходів узагальнено на рис. 3.1.

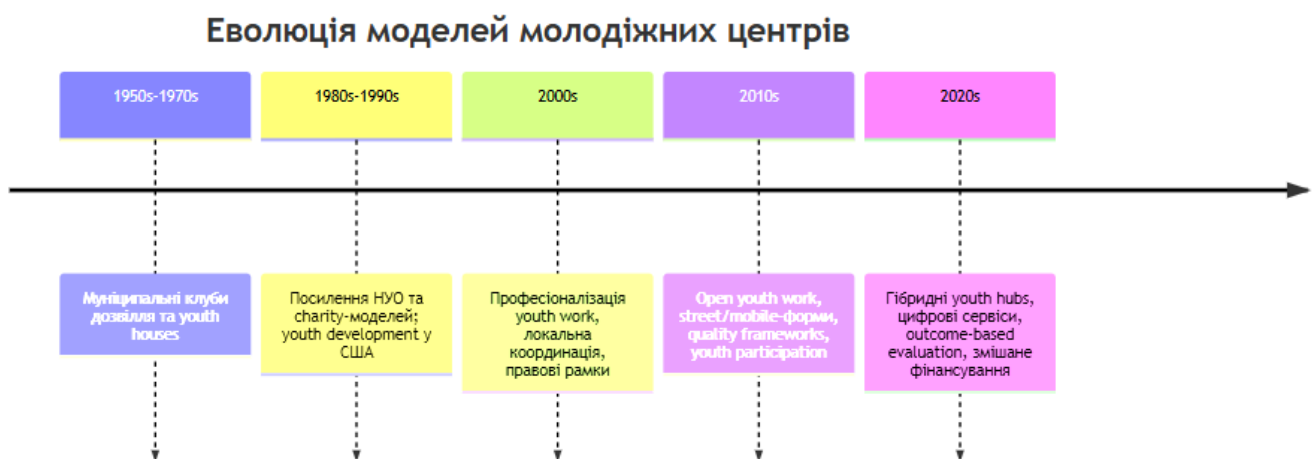


Рис. 3.1. Еволюція моделей молодіжних центрів у міжнародній практиці

Джерело: власна розробка автора

Для розуміння особливостей функціонування молодіжних центрів доцільно порівняти найбільш поширені міжнародні моделі їх організації та управління. У різних країнах молодіжні центри формувалися під впливом відмінних політичних, соціальних і фінансових умов, що зумовило різну роль місцевої влади, громадських організацій, благодійних структур та міжнародних програм у забезпеченні молодіжної роботи. Порівняльний аналіз дає змогу простежити, як саме поєднуються механізми управління, фінансування, спектр послуг і очікувані результати діяльності молодіжних центрів у різних регіонах світу. Узагальнення основних характеристик цих моделей подано в таблиці 3.1.

Аналітично ці моделі зводяться до трьох моделей.

Перша – муніципальна відповідальність, де центр є насамперед частиною місцевої інфраструктури, а не лише факультативним проєктом. Друга – партнерське дофінансування: публічний бюджет покриває ядро, зовнішні партнери – розвиток. Третя – участь молоді в управлінні: молоді люди повинні впливати не лише на вибір подій, а й на дизайн простору, програмні пріоритети, оцінювання та набір персоналу. Саме ця третя логіка відрізняє сучасний центр від звичайної комунальної установи дозвілля.

Організаційно-правові форми молодіжних центрів можна звести до чотирьох робочих типів. Комунальна установа характерна для скандинавських країн і значної частини континентальної Європи: муніципалітет відповідає за приміщення, персонал, базову послугу і локальне вбудування. НУО / charity-модель домінує там, де молодіжна політика значною мірою передана громадському сектору. Публічно-громадське партнерство поєднує локальну владу, приватних донорів і автономну локальну організацію-оператора. Соціально-підприємницький гібрид трапляється рідше в “чистому” вигляді: на практиці це незалежні фонди або charity-організації, що поєднують гранти, пожертви, корпоративні партнерства та певні власні освітні або сервісні доходи [42].

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика міжнародних моделей молодіжних центрів

Країна / регіон	Модель	Управління	Фінансування	Ключові послуги	Результат / вплив
Континентальна Європа	Правово врегульована модель локальної молодіжної роботи / молодіжних центрів	Місцева влада, молодіжні офіси, тематичні комітети; у частині країн — законодавче визнання молодіжних центрів	Місцеві бюджети, структурні гранти, національні програми	Відкритий доступ, молодіжні клуби, молодіжні асоціації, освітні та участницькі формати	Висока інституційна сталість, але нерівномірність розвитку між територіями
Велика Британія	Молодіжні клуби відкритого доступу / Youth Zones	Незалежні благодійні організації, наглядові ради, місцеві ради, благодійники	Підтримка місцевої влади, благодійні внески, бізнес, фонди, невеликі внески користувачів	Безпечний простір, спорт, мистецтво, медіа, цільова підтримка, наставництво	Висока гнучкість і сильна відповідність потребам громади; ризик нестачі стабільного фінансування
США	Федеративна неприбуткова мережа центрів розвитку молоді	Національна організація та локальні клуби / філії	Благодійність, корпоративні і партнери, публічне фінансування, місцеві кампанії	Академічний розвиток, лідерство, здоров'я, кар'єрна готовність, щоденна позашкільна підтримка	Висока масштабованість і стандартизоване оцінювання результатів
Скандинавія	Муніципальні універсальні молодіжні клуби / відкрита молодіжна робота	Локальна відповідальність муніципалітету; інколи співпраця зі школами, громадськими організаціями та релігійними спільнотами	Переважно місцеві бюджети; додатково — проекти та партнерства	Неформальне навчання, виїзна робота, цифрова молодіжна робота, територіальна близькість	Низький бар'єр входу, територіальна доступність, сильна інтеграція у місцеву політику
Східна Європа	Мережеві відкриті молодіжні центри та мобільна / вулична молодіжна робота	Державні агентства, місцеві громади, громадські організації, донори	Поєднання муніципальних коштів, програмних бюджетів, міжнародної допомоги та конкурсного фінансування	Відкрита молодіжна робота, мобільні команди, молодіжне інформування, громадянська участь, медіаграмотність	Швидке зростання охоплення та експериментування з форматами; слабе місце — кадрова й фінансова неоднорідність

Фінансово найменш ефективною є модель, у якій один канал фінансування намагається покривати все: команду, приміщення, обладнання, програми, комунікацію і розширення. Порівняльні кейси показують іншу логіку. Структурний рівень – приміщення, комунальні витрати, ключові ставки, базове ІТ-ядро – бажано покривати стабільним публічним фінансуванням. Програмний рівень – нові модулі, медіалаб, міжнародні обміни, мобільні формати, дослідження, спеціалізовані тренінги – доцільно покривати грантами, корпоративними партнерствами і благодійними коштами. Власні доходи можливі, але їх краще прив'язувати до додаткових сервісів, а не до базового доступу молоді.

Для Івано-Франківська це означає, що стратегія “спочатку збільшити гранти, а потім думати про систему” була б хибною. Спочатку потрібна чітка фінансова архітектура: базове публічне фінансування ядра, щорічний портфель зовнішніх програм, пакет партнерських внесків у натуральній формі – обладнання, менторство, експерти, стажування, доступ до просторів, комунікаційна підтримка.

У Молдові державна програма розвитку молодіжних центрів до 2030 року прямо розводить ці компоненти: людські ресурси, інфраструктуру, нові центри і диверсифікацію послуг; це хороший орієнтир для регіональної політики, навіть якщо бюджетні масштаби відрізняються.

Успішні системи оцінювання діяльності молодіжних центрів не ґрунтуються на одному показнику. На нашу думку, оцінювання повинно поєднувати показники охоплення, інклюзивності, якості процесів, результатів для молоді та інституційної спроможності. Практичним орієнтиром є система Council of Europe Quality Label: для молодіжних центрів застосовується 15 критеріїв з відповідними індикаторами; спочатку центр проходить якісне оцінювання та отримує відзнаку терміном на три роки, після чого подає заявку на її поновлення після повторного візиту експертів. Паралельно Youth Work Portfolio пропонує самооцінювання компетентностей молодіжних працівників

і передбачас обов'язкове залучення молоді до планування, реалізації та оцінювання діяльності.

У таблиці 3.2 представлено приклади діяльності молодіжних центрів і молодіжних моделей, які доцільно розглядати не лише як успішні практики, а передусім як різні підходи до організації управління, фінансування та взаємодії з молоддю. Аналіз цих кейсів демонструє, що результативність молодіжних центрів визначається не існуванням єдиного універсального формату, а здатністю поєднувати локальну відповідальність, міжсекторальне партнерство, сталі механізми фінансування, системи оцінювання результативності та реальне залучення молоді до процесів ухвалення рішень.

Із цих кейсів впливають чотири уроки:

- молодіжний центр працює краще, коли є одночасно відкритим простором і інституцією супроводу,
- без надійного базового фінансування мережа деградує навіть за сильної філантропії,
- мережевість і мобільність різко підвищують охоплення периферійних і менш організованих груп,
- системне оцінювання не повинно бути разовою “грантовою” процедурою; найсильніші кейси вбудовують його у щоденну практику.

Для Івано-Франківської міської територіальної громади більш доцільним є не пряме відтворення окремої зарубіжної моделі молодіжного центру, а формування інтегрованої гібридної системи, яка поєднуватиме найбільш ефективні елементи різних міжнародних практик. Такий підхід дозволить адаптувати організаційну модель центру до локальних потреб молоді, наявних ресурсів громади, безпекових умов та особливостей місцевої молодіжної політики. Зокрема, йдеться про скандинавську модель стабільного муніципального базового забезпечення, британську партнерську логіку розвитку та співфінансування, балтійську гнучкість відкритої і мобільної молодіжної роботи, а також північноамериканський підхід до системного моніторингу результативності та оцінювання впливу програм.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика моделей функціонування молодіжних центрів у зарубіжних країнах

Країна	Модель	Управління	Фінансування	Ключові послуги	Результат / вплив
Велика Британія	OnSide Youth Zones	Мережа незалежних місцевих благодійних організацій; чотиристороннє партнерство між молоддю, громадою, місцевою владою та приватним сектором	Підтримка функціонування центрів з боку місцевої влади; бізнесу; філантропічних організацій; грантових програм; членський внесок – 5 фунтів та 50 пенсів за відвідування	Спорт, мистецтво, медіа, харчування, наставництво, розвиток навичок працевлаштування, підтримка психічного здоров'я, вулична молодіжна робота	Понад 50 тис. молодих людей і 574 тис. взаємодій; понад 13 фунтів соціальної віддачі на кожен вкладений 1 фунт; регулярні відвідувачі мають нижчий рівень несанкціонованої відсутності у школі
США	Boys & Girls Clubs of America	Федеративна nonprofit-мережа з локальними клубами	Пожертви, корпоративні партнери, публічні кошти, альянси на рівні штатів, фінансування з федерального, штатного та місцевого бюджетів	академічна успішність, лідерство, здоров'я, готовність до професійної діяльності, безпечний простір для перебування після школи	4,2 млн молоді щороку; понад 5 500 локацій; 500 тис. щоденних учасників; 10,32 дол. США соціально-економічної вигоди на 1 дол. США інвестицій
Швеція	Fryshuset	Незалежний підхід на основі неприбуткових організацій і фондів, участь молоді	Публічні інституції, фонди, корпоративні партнерства, міжнародні донори, власний внесок	молодіжні центри, школи, соціальні програми, працевлаштування та підприємництва, міжнародні молодіжні проєкти	понад 20 фізичних і цифрових просторів для зустрічей; понад 45 тис. молодих людей, близько 7 000 молодіжних ініціатив у 8 країнах
Молдова	Національна мережа youth centres	Національне агентство молоді Молдови, місцеві органи влади, партнери UNFPA/Swiss support	4,5 млн MDL щороку у 2025–2030; додатково міжнародна підтримка; фінансування нових сервісів і нових центрів	лідерство, цифрові навички, креативні мистецтва, громадянська активність, мобільні молодіжні центри	70 провайдерів, близько 140 молодіжних працівників і менеджерів; понад 30 тис. молодих людей у 2024 році; 3 137 осіб у 2025 році

Саме така комбінована модель найбільшою мірою відповідає сучасному українському міському контексту, у якому молодіжний центр уже інтегрований у систему місцевої молодіжної політики, проте потребує подальшого посилення інституційної спроможності, диверсифікації фінансових механізмів і впровадження чітких процедур оцінювання ефективності діяльності.

Світова практика функціонування молодіжних центрів демонструє відсутність універсальної організаційної моделі, придатної для всіх територіальних громад. Водночас більшість ефективних підходів ґрунтуються на поєднанні стабільної ролі органів місцевого самоврядування із залученням партнерських або незалежних операторів програм. Вибір моделі залежить від фінансових можливостей громади, рівня розвитку громадянського сектору, локальної молодіжної політики та управлінської спроможності інституцій.

На рис.3.2 подано узагальнену схему можливих моделей організаційного управління молодіжним центром, у межах яких зберігається муніципальне базове ядро, але функції реалізації програм можуть здійснюватися як безпосередньо комунальною установою, так і партнерськими громадськими чи благодійними структурами. Ключовою умовою ефективності кожної моделі виступає забезпечення стабільного базового фінансування діяльності центру.

Оптимальною для Івано-Франківська видається модель “муніципальний хаб + мережа супутніх форматів”, у межах якої молодіжний центр зберігає статус базової публічної інституції, однак реалізує діяльність не лише у власному фізичному просторі. Частина програм та сервісів має функціонувати у форматі розподіленої інфраструктури – через університети, заклади загальної середньої освіти, бібліотеки, культурні інституції, громадські простори та населені пункти територіальної громади.

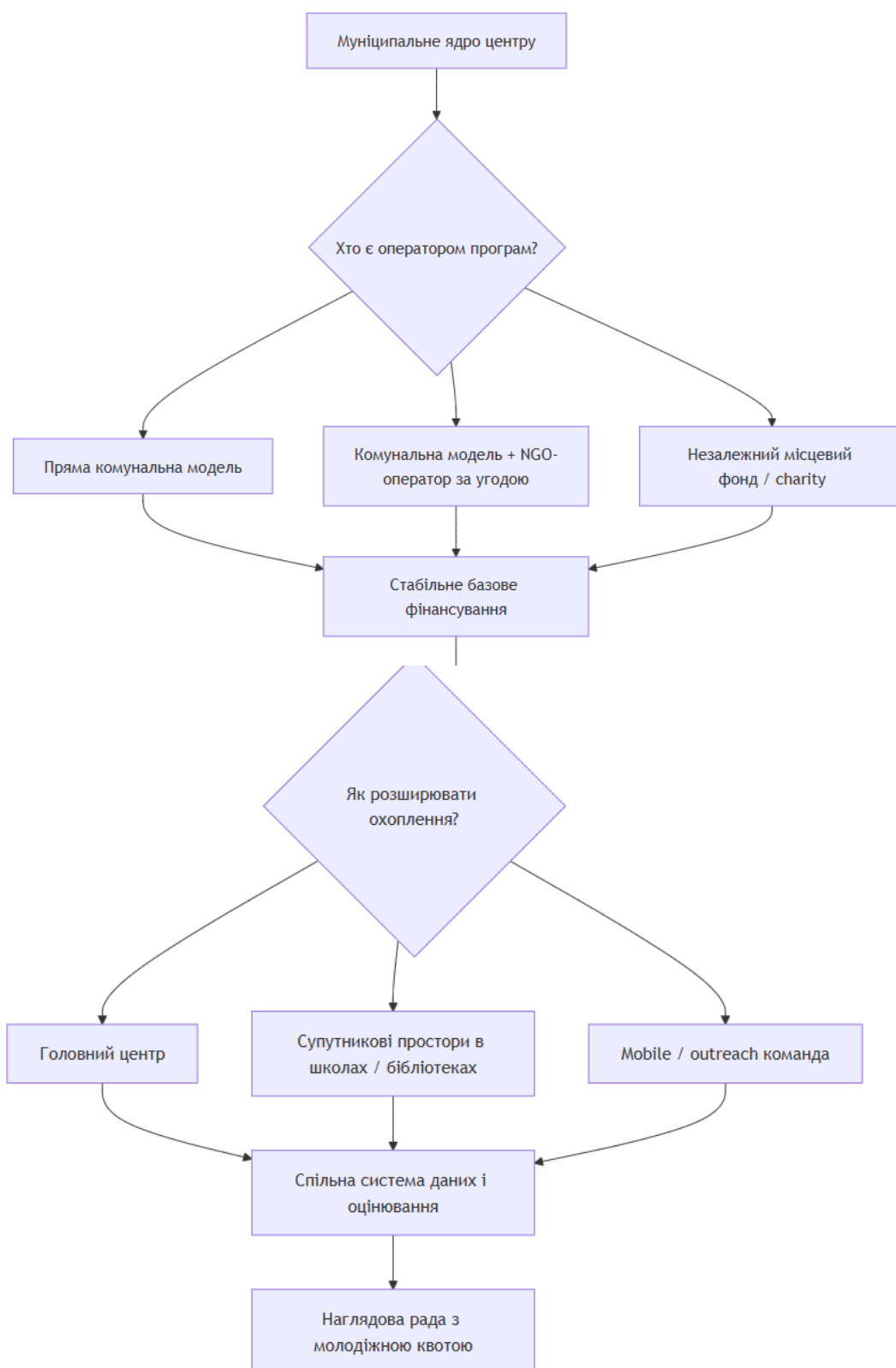


Рис. 3.2. Моделі організаційного управління молодіжним центром на основі муніципального ядра

В умовах мобільного й безпеково нестабільного суспільства така модель є не додатковим елементом, а необхідною характеристикою сучасної

молодіжної політики. Практики Литви, Естонії та Молдови підтверджують високу ефективність відкритої, вуличної та мобільної молодіжної роботи для залучення груп молоді, які не взаємодіють із центром у традиційному стаціонарному форматі.

Важливим елементом інституційної спроможності центру має стати створення наглядової або дорадчої ради із чітко визначеним механізмом участі молоді у процесах управління. До її складу доцільно включити представників профільного департаменту, команди центру, молодіжних рад, університетів, громадських організацій, бізнес-середовища та партнерських сервісів. При цьому молодіжне представництво повинно мати не формальний, а реальний вплив на визначення програмних пріоритетів і стратегічних напрямів діяльності. Окремого значення набуває розроблення публічного трирічного плану розвитку з механізмом щорічного оновлення та відкритої звітності щодо досягнутих результатів. Із бельгійської практики доцільно адаптувати підхід до формалізованих вимог щодо кваліфікації координатора молодіжного центру та системи регулярного професійного навчання команди, а з моделі Quality Label – принципи зовнішнього оцінювання якості та наявності чітких критеріїв ефективності діяльності.

Для Івано-Франківська доцільним є впровадження трирівневої моделі фінансування молодіжного центру. Перший рівень – базове фінансування, яке забезпечує функціонування інституції та покриває витрати на оплату праці, утримання приміщень, безпекові потреби, комунальні послуги, мінімальне технічне оснащення, а також цифрові системи реєстрації та звітності. Другий рівень – програмне фінансування, спрямоване на реалізацію довгострокових освітніх програм, менторських треків, медіалабораторій, програм психологічного добробуту, інклюзивних ініціатив та міжнародних молодіжних обмінів. Третій рівень – партнерське фінансування, яке передбачає залучення ресурсів бізнесу, університетів та інших інституцій у формі корпоративного волонтерства, обладнання, оплачуваних стажувань, спільних конкурсів і мікрогрантових програм. Додатково доцільно формувати

щорічний партнерський пакет із прозорим переліком форматів співпраці, що дозволить мінімізувати ризики ситуативного та несистемного пошуку ресурсної підтримки

Одним із ключових висновків зарубіжного досвіду є те, що рівень довіри до молодіжного центру формується не лише через зміст програмної діяльності, а й через інституційну прозорість та інформаційну впорядкованість. У зв'язку з цим центр потребує стабільної офіційної цифрової платформи, яка міститиме календар подій, інформацію про команду, партнерів і донорів, щорічні звіти, відкриті можливості для молоді, політики безпеки, правила участі, механізми зворотного зв'язку та систему ключових показників діяльності. Важливим прикладом є молдовська платформа tineret.gov.md, яка інтегрує інформацію про структуру молодіжного сектору, доступні можливості та мережу молодіжних центрів у межах єдиного цифрового ресурсу. Для Івано-Франківська це має особливе значення з огляду на вже сформовану активну комунікацію в соціальних мережах, яка потребує посилення офіційного інституційного виміру та системної архівації знань.

Партнерська політика молодіжного центру має будуватися не навколо окремих епізодичних заходів, а у форматі функціональних кластерів співпраці. Перший кластер – освіта та кар'єрний розвиток – повинен об'єднувати університети, коледжі, заклади середньої освіти, роботодавців і служби зайнятості. Другий кластер – психологічний добробут і соціальна підтримка – має включати психологічні служби, медичні та соціальні сервіси, а також фахівців із травмоорієнтованих практик. Третій кластер – громадянська участь та медіасередовище – охоплює локальні медіа, громадські організації, правозахисні та волонтерські ініціативи. Четвертий кластер – креативні та цифрові індустрії – передбачає співпрацю з ІТ-спільнотою, культурними інституціями, виробничими лабораторіями та медіапартнерами. П'ятий кластер — інфраструктура та територіальне охоплення — повинен забезпечувати взаємодію з транспортними структурами, бібліотеками, мікрорайонними просторами та старостинськими округами громади. Такі

партнерства доцільно формалізувати у вигляді карти взаємодії з чітким розподілом ролей і функцій між учасниками мережі.

Найбільш доцільною конфігурацією для Івано-Франківська видається модель, у межах якої молодіжний центр зберігає комунальний статус, проте трансформується з установи, орієнтованої переважно на проведення окремих заходів, у локальний координаційний центр молодіжної політики. Такий підхід передбачає наявність стабільного публічного інституційного ядра, реалізацію довгострокових програм, реальну участь молоді в управлінні, спільну систему збору й аналізу даних, розвиток мобільних форматів роботи, регулярну публічну звітність та розвинену партнерську мережу навколо міської молодіжної політики. Дана модель є найбільш адаптованою до українського муніципального контексту та значно ефективнішою за механічне копіювання окремих зарубіжних зразків.

3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності

Одним із пріоритетних напрямів державної молодіжної політики є формування доступного та функціонального середовища для молоді в кожній територіальній громаді. Такі простори повинні відповідати актуальним суспільним потребам, враховувати сучасні підходи до молодіжної роботи та орієнтуватися на європейські стандарти організації молодіжних послуг. Правові засади функціонування молодіжних центрів в Україні визначаються Типовим положенням про молодіжний центр, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 1014 від 20 грудня 2017 року. Документ встановлює основні принципи діяльності центрів, їхні функції та напрями роботи у межах реалізації державної молодіжної політики. Особлива увага приділяється створенню умов для активної участі молоді у суспільному житті, підтримці її ініціативності та розвитку потенціалу.

Основною метою діяльності молодіжних центрів є забезпечення умов для соціалізації, особистісного розвитку та самореалізації молодих людей. До

ключових завдань таких установ належать сприяння інтелектуальному, культурному й духовному розвитку молоді, підтримка творчих здібностей, національно-патріотичне виховання, популяризація здорового способу життя, розвиток громадянських компетентностей і волонтерської діяльності. Важливими напрямками також виступають підтримка молодіжного підприємництва, сприяння працевлаштуванню та організація змістовного дозвілля. Окреме значення має стимулювання мобільності молоді та її інтеграції у локальні й міжнародні молодіжні ініціативи.

Молодіжний центр є важливим інструментом реалізації молодіжної політики на місцевому рівні, що забезпечує можливості для активної участі молоді у громадському житті, розвитку її здібностей, формування практичних навичок та підтримки особистісного й професійного становлення.

Ефективність діяльності молодіжного центру доцільно оцінювати не лише через кількісні показники проведених заходів, а насамперед через інституційну спроможність забезпечувати стабільне досягнення ключових функціональних результатів. До таких результатів належать публічна видимість і доступність центру для молоді, надання актуальних і затребуваних послуг, залучення молодих людей до процесів участі та співуправління, підтримання належної якості молодіжної роботи, а також здатність установи диверсифікувати фінансові й партнерські ресурси. Саме такий підхід до оцінювання ефективності узгоджується з українською нормативною базою у сфері діяльності молодіжних центрів та сучасними європейськими підходами до організації молодіжної роботи [51].

На основі проведеного аналізу організаційної структури, програмної діяльності, партнерської взаємодії, комунікаційних практик та інституційних викликів Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” сформовано систему практичних рекомендацій щодо подальшого розвитку установи. Запропоновані заходи описано у таблиці 3.3, вони охоплюють ключові напрями функціонування центру – управління, фінансування, програмну

політику, цифровізацію, моніторинг результативності, розвиток персоналу та забезпечення інклюзивності.

Таблиця 3.3

Матриця стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух”

Напрямок	Рекомендація	Очікуваний ефект
Управління і менеджмент	Затвердити дворічну стратегію розвитку, річний операційний план і квартальний управлінський дашборд; сформувати дорадчу/експертну раду за моделлю типового положення	Поява чітких пріоритетів, ролей, процедур перегляду рішень і зовнішнього зворотного зв'язку
Програмна діяльність	Побудувати портфель із 5 постійних треків: громадянська участь; ментальне здоров'я і життєстійкість; кар'єра/підприємництво; волонтерство; креативно-цифрові навички	Краще попадання у локальний попит, регулярність і прогнозованість відвідування
Фінансування	Поєднувати базове муніципальне фінансування з грантами, спонсорством, ін-kind підтримкою, партнерськими внесками та дрібними цільовими зборами на обладнання	Зниження залежності від одного джерела ресурсів
Моніторинг і оцінювання	Запровадити базову систему М&Е: реєстрація учасників, сегментація, опитування, pre/post оцінка для освітніх програм, квартальні звіти результативності	Можливість доводити результати і коригувати програму на основі даних
Партнерства	Перевести співпрацю у формат портфеля партнерств: заклади освіти, молодіжні ГО, бізнес, психологічні та кар'єрні сервіси, культурні інституції	Більше спільних подій, ширше охоплення, вищий вклад партнерів у зміст і ресурси
Персонал і волонтери	Забезпечити проходження хоча б одним працівником сертифікації “Молодіжний працівник”, а для команди – регулярні навчання, інтервізію, волонтерський цикл “набір–онбординг–супровід–визнання”	Професіоналізація команди й зниження кадрового перевантаження
Маркетинг і комунікація	Оновити сайт, створити контент-план, сегментувати повідомлення за віковими групами, запускати реєстрації через прості digital-форми, вести місячний дайджест можливостей	Подолання ключового бар'єра – низької поінформованості молоді
Діджиталізація	Впровадити єдиний календар подій, CRM/таблицю контактів, трекер партнерів і грантів, електронні форми зворотного зв'язку, базовий дашборд	Швидше прийняття рішень, менше ручної рутини, краща аналітика
Інклюзивність	Провести аудит фізичної, часової, інформаційної та цифрової доступності; адаптувати графік, мову комунікації	Зростання реального доступу не лише “для всіх”, а для різних груп молоді

Їх реалізація спрямована на підвищення інституційної спроможності центру, покращення якості молодіжних послуг, розширення партнерської мережі та формування більш сталої й адаптивної моделі молодіжної роботи на локальному рівні.

Ці рекомендації прямо спираються на вимоги до діяльності молодіжних центрів, оновлені критерії якості 2025 року, результати місцевого опитування молоді та сучасні європейські підходи, де робота з молоддю розглядається як інструмент участі, інклюзії, життєстійкості та доступу до прав [51].

Управлінський блок є першочерговим, тому що без нього інші кроки розпорошуються. Типове положення про молодіжний центр передбачає, що центр має діяти на принципах відкритості, доступності, добровільної участі молоді та залучення молоді до ухвалення рішень. Типове положення про експертну раду дозволяє формалізувати зовнішній дорадчий контур. Для центру це означає потребу у механізмі перевірки релевантності рішень: рада з 7–11 осіб, що збирається щокварталу і розглядає звіт про KPI, потреби молоді, партнерські проекти та ризики.

Програмування має перейти від одиничних подій до логіки “постійного сервісу”. Оскільки 51,5% молоді вказали на низьку поінформованість про можливості, а 46,3% - на брак часу через навчання чи роботу, центр повинен робити не тільки великі події, а й короткі повторювані формати: 60–90-хвилинні модулі ввечері, після занять або у вихідні; клубні серії по 4–6 зустрічей; відкриті консультаційні години; мікроподії в навчальних закладах і виїзні формати. Саме така конфігурація краще відповідає поведінці молоді в умовах дефіциту часу.

Фандрейзинг потрібно розглядати як регулярну функцію. Національні та міжнародні можливості для молодіжних центрів уже існують: на порталі УМФ функціонує окремий контур грантів і програм; House of Europe у 2026 році публікував гранти спеціально для молодіжних центрів та молодіжних організацій; Erasmus+ для організацій прямо відкриває молодіжним організаціям участь у мобільності, співпраці та capacity building; проєкт Ради

Європи “Youth for Democracy in Ukraine: Phase IV” включає молодіжної роботи. Отже, для центру раціонально ставити ціль: за 12 місяців підготувати мінімум 3 заявки.

Окремою рекомендацією є підготовка до Національного знака якості. Фактично це готовий рамковий інструмент інституційного розвитку, який змушує центр довести потребоорієнтованість програми, відкритість, доступність, кваліфікацію персоналу, наявність обліку відвідувачів, залучення ресурсів і відповідність безпековим вимогам.

3.3. Перспективи розвитку молодіжного центру “Рух”

Для забезпечення сталого розвитку Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” необхідне поетапне впровадження організаційних, програмних, кадрових та інфраструктурних змін. Запропонований план розвитку сформовано з урахуванням результатів проведеного аналізу діяльності центру, актуальних потреб молоді громади, вимог державної молодіжної політики та критеріїв якості молодіжної роботи. Особливу увагу приділено інституційній спроможності центру, професійному розвитку команди, розширенню партнерств, впровадженню системи моніторингу й оцінювання, а також підвищенню доступності та якості послуг.

Додаток 1 структурує заходи за трьома часовими горизонтами – короткостроковим, середньостроковим і довгостроковим – із визначенням необхідних людських і фінансових ресурсів, орієнтовних термінів реалізації та відповідальних ролей. Такий підхід дозволяє системно оцінити пріоритетність управлінських рішень, ресурсне навантаження та послідовність впровадження змін у діяльність молодіжного центру.

Результативність діяльності молодіжного центру доцільно визначати не лише кількістю реалізованих заходів або загальним охопленням учасників. Для установи, яка виконує сталу функцію у системі місцевої молодіжної політики, важливими є показники повторного залучення молоді, доступності

послуг, якості взаємодії з різними категоріями молодих людей, а також фактичного впливу програм на розвиток компетентностей, громадянської активності та соціальної інтеграції молоді. Важливого значення набуває також стійкість організаційної та фінансової моделі центру, оскільки саме вона забезпечує здатність установи підтримувати безперервність діяльності в умовах зовнішніх викликів і нестабільності. Такий підхід відповідає сучасним принципам доказової молодіжної політики, у межах якої управлінські рішення базуються на системному зборі даних, моніторингу результатів та регулярному оцінюванні ефективності програм і послуг.

У сучасних українських умовах результативність молодіжного центру значною мірою залежить від його здатності адаптуватися до кризових факторів. Воєнний стан, міграційні процеси, нестабільність фінансування, безпекові обмеження та психологічне навантаження на персонал формують додаткові виклики для молодіжної роботи. У зв'язку з цим система управління ризиками повинна розглядатися як невід'ємний компонент стратегічного розвитку центру, а не лише як формальна частина управлінської документації.

Одним із найбільш імовірних викликів залишається недостатній інтерес молоді до окремих активностей. Для мінімізації цього ризику доцільно використовувати короткі та регулярні формати роботи, проводити мікроподії у закладах освіти, а також тестувати програмні теми через попередні опитування та реєстрацію учасників. Водночас високий рівень ризику пов'язаний із низькою публічною видимістю центру. Відсутність системної цифрової комунікації, неактуальний сайт або нерегулярне інформування суттєво знижують охоплення молодіжної аудиторії. Для підвищення впізнаваності центру необхідними є оновлення цифрових ресурсів, впровадження контент-планування, регулярні партнерські розсилки та формування стабільного інформаційного стилю.

Суттєвим ризиком також є перевантаження команди або плінність кадрів, що характерно для невеликих молодіжних установ із широким спектром функцій. У таких умовах важливими стають чіткий розподіл ролей,

розвиток волонтерського компоненту, впровадження супервізії та створення резерву функцій між працівниками. Не менш критичною залишається проблема недостатності фінансових ресурсів. Для зниження залежності від одного джерела фінансування центр повинен поступово розвивати грантову діяльність, партнерські програми та механізми співфінансування із засновником і зовнішніми донорами.

Окрему увагу необхідно приділити ризикам, пов'язаним із безпековою ситуацією. Повітряні тривоги, обмеження на проведення масових заходів або перебої з офлайн-роботою можуть призводити до зриву програмної діяльності. У зв'язку з цим молодіжний центр має заздалегідь розробити протоколи реагування, використовувати гібридні формати роботи та забезпечувати прив'язку подій до безпечної інфраструктури, зокрема укриттів. Паралельно важливо підтримувати зрозумілу для молоді систему комунікації щодо можливих змін у форматі або часі проведення заходів.

Серед системних викликів варто також виділити недостатню інклюзивність простору й сервісів. Молодіжний центр повинен враховувати потреби різних груп молоді – осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, працюючої молоді, студентів, молодих батьків та інших категорій. Це передбачає проведення аудиту доступності, адаптацію фізичного простору, часу проведення заходів, мовних форматів та каналів комунікації.

Для ефективного управління діяльністю критично важливою є якість даних. Відсутність єдиної системи реєстрації учасників, несистемний збір статистики або різні формати звітності ускладнюють оцінювання результативності програм. Тому центр повинен впровадити стандартизовану систему моніторингу та оцінювання із визначенням відповідального координатора та регулярною верифікацією даних.

Окремим фактором ризику є репутаційні втрати через несистемну цифрову комунікацію або неякісний публічний контент. Для молодіжного центру сайт і соціальні мережі виконують інформаційну та репрезентаційну функцію. Саме через цифрові канали формується уявлення молоді та

партнерів про професійність, відкритість і сучасність установи. У зв'язку з цим необхідними є редакційний контроль контенту, затверджені комунікаційні шаблони та визначення відповідального цифрового адміністратора.

Таким чином, найбільшу загрозу для сталого розвитку молодіжного центру становлять як окремі зовнішні фактори, так і поєднання слабкої комунікації, відсутності якісних даних та ситуативного підходу до програмної діяльності. Якщо центр не володіє інформацією про свою аудиторію, її потреби та канали взаємодії з нею, навіть успішні окремі заходи не формуватимуть довготривалого ефекту. Саме тому першочерговими напрямками розвитку мають стати посилення управлінської спроможності, впорядкування системи комунікації, впровадження моніторингу й оцінювання та формування стабільної моделі взаємодії з молоддю громади.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні молодіжні центри виконують значно ширшу функцію, ніж організація дозвілля або проведення окремих подій. У міжнародній практиці вони розглядаються як елементи локальної соціальної, освітньої та демократичної інфраструктури, що забезпечують підтримку молодіжної участі, неформальної освіти, громадянської активності, психологічного добробуту та професійного розвитку молоді. Аналіз зарубіжного досвіду показав, що найбільш ефективними є моделі, у яких поєднуються стабільна роль місцевого самоврядування, активна участь молоді в управлінні, диверсифіковане фінансування та системне оцінювання результативності діяльності.

Дослідження міжнародних практик дозволило визначити ключові тенденції розвитку молодіжних центрів у європейських країнах та Північній Америці. Серед них перехід від стаціонарних моделей до мережових і мобільних форматів роботи, розширення спектра послуг, розвиток партнерських механізмів, професіоналізація молодіжної роботи та впровадження систем якості. Особливо актуальним для українського контексту є досвід країн Балтії та Східної Європи, де відкриті та виїзні формати молодіжної роботи стали відповіддю на територіальну нерівність доступу до молодіжних сервісів.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано, що для Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” найбільш доцільною є гібридна модель розвитку, у межах якої центр зберігає статус базової комунальної інституції, але одночасно функціонує як координаційний хаб молодіжної політики з розвиненою партнерською мережею, мобільними форматами роботи та відкритими механізмами участі молоді. Такий підхід дозволяє поєднати стабільність муніципального базового фінансування із гнучкістю партнерських і грантових механізмів підтримки програмної діяльності.

У межах дослідження сформовано систему практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності молодіжного центру. Вони охоплюють удосконалення управління, впровадження стратегічного планування, розвиток системи моніторингу й оцінювання, диверсифікацію фінансування, професіоналізацію команди, розвиток волонтерських механізмів, цифровізацію процесів, підвищення інклюзивності та формування стабільної партнерської політики. Запропоновані заходи спрямовані на посилення інституційної спроможності центру та перехід від ситуативної подієвої діяльності до моделі системної молодіжної роботи.

Особливу увагу приділено перспективам розвитку молодіжного центру “Рух” у контексті сучасних безпекових та соціальних викликів. Встановлено, що ефективність молодіжного центру в умовах воєнного стану залежить від здатності інституції адаптуватися до кризових факторів, забезпечувати сталість комунікації, підтримувати якість даних та формувати довгострокові механізми взаємодії з молоддю. У зв’язку з цим обґрунтовано необхідність впровадження системи управління ризиками, розвитку гібридних і мобільних форматів роботи, а також створення стабільної цифрової інфраструктури молодіжного центру.

Проведене дослідження підтвердило, що подальший розвиток Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” повинен ґрунтуватися на принципах відкритості, доказовості, інклюзивності, партнерства та участі молоді в ухваленні рішень. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити якість молодіжних послуг, зміцнити роль центру у системі місцевої молодіжної політики та забезпечити формування більш стійкої й адаптивної моделі молодіжної роботи на рівні територіальної громади.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що молодіжна політика є комплексним міжсекторальним напрямом публічного управління, який охоплює питання освіти, зайнятості, соціальної інтеграції, громадянської участі, розвитку людського капіталу та підтримки життєстійкості молоді. Сучасні підходи до молодіжної політики базуються на принципах участі, інклюзивності, міжвідомчої координації, доказовості та партнерства між державою, місцевим самоврядуванням, громадським сектором і міжнародними інституціями. В умовах війни та демографічних втрат молодіжна політика в Україні набуває додаткового значення як інструмент збереження молодого людського капіталу та підтримки відновлення громад.

Дослідження нормативно-правового забезпечення молодіжної політики засвідчило, що в Україні сформовано базовий законодавчий і стратегічний каркас у цій сфері. Його основу становлять Закон України “Про основні засади молодіжної політики”, Національна молодіжна стратегія до 2030 року, державні цільові програми та механізми підтримки молодіжних ініціатив. Водночас ефективність реалізації політики значною мірою залежить від рівня координації між суб’єктами політики, фінансової спроможності громад, кадрового забезпечення та адаптації інструментів політики до сучасних безпекових і соціально-економічних викликів.

У роботі обґрунтовано, що молодіжні центри виступають одним із ключових інструментів реалізації місцевої молодіжної політики. Вони виконують функції просторів для дозвілля та багатофункціональних інституцій, які забезпечують неформальну освіту, громадянську участь, соціальне включення, підтримку волонтерства, розвиток компетентностей та інтеграцію молоді у життя громади. Європейський досвід демонструє ефективність моделей, заснованих на міжсекторальному партнерстві, відкритому доступі, стабільному базовому фінансуванні та залученні молоді до управління діяльністю центрів. Українська практика підтверджує поступове розширення функцій молодіжних центрів, особливо в умовах війни,

коли вони додатково виконують гуманітарні, психологічні та координаційні функції.

У процесі аналізу діяльності Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” встановлено, що центр має сформований інституційний статус комунальної установи та виконує важливу роль у реалізації молодіжної політики громади. Діяльність центру охоплює освітні, культурні, соціальні та волонтерські напрями, а також спрямована на розвиток громадянської активності молоді. Водночас дослідження виявило низку проблем і викликів, пов’язаних із системністю управління, цифровою інфраструктурою, прозорістю комунікації, моніторингом результативності та диверсифікацією ресурсів. Особливо критичною визначено проблему офіційного вебсайту центру, стан якого створює репутаційні та інформаційні ризики для установи.

Проведений аналіз дозволив встановити, що ефективність молодіжного центру не може оцінюватися виключно за кількістю проведених заходів або охопленням аудиторії. Ключового значення набувають показники повторної участі молоді, рівень доступності сервісів, якість взаємодії з цільовими групами, сталість партнерств, ефективність комунікації та здатність центру адаптуватися до кризових умов. У сучасних умовах молодіжний центр має функціонувати як координаційний вузол локальної молодіжної екосистеми, який поєднує ресурси громади, партнерські інституції, молодіжні ініціативи та механізми зворотного зв’язку.

На основі міжнародного досвіду та результатів аналізу діяльності молодіжного центру “Рух” сформовано систему практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його діяльності. Запропоновано впровадження стратегічного планування, створення дорадчої ради із залученням молоді, розвиток системи моніторингу й оцінювання, удосконалення цифрової комунікації, диверсифікацію фінансування, розвиток волонтерських програм, професіоналізацію команди та розширення партнерської мережі. Окрему увагу приділено розвитку мобільних форматів молодіжної роботи, підвищенню рівня інклюзивності послуг і простору, а також упровадженню

принципів доказової молодіжної політики у систему управління діяльністю центру.

У роботі обґрунтовано, що найбільш доцільною моделлю розвитку для Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” є модель “муніципальний хаб + мережа супутніх форматів”, у межах якої центр зберігає статус базової комунальної інституції, але водночас реалізує діяльність через партнерські, мобільні та виїзні формати роботи. Такий підхід дозволяє підвищити доступність молодіжних послуг, розширити охоплення молоді та забезпечити більшу адаптивність молодіжної політики до умов воєнного та післявоєнного періоду.

Таким чином, проведені дослідження в рамках кваліфікаційної роботи підтвердило, що розвиток сучасних молодіжних центрів є важливою передумовою підвищення ефективності місцевої молодіжної політики в Україні. Інституційно спроможні молодіжні центри здатні забезпечувати участь молоді у процесах розвитку громади, підтримувати соціальну згуртованість, сприяти розвитку людського капіталу та формувати сталі механізми взаємодії між молоддю, місцевою владою та громадянським суспільством. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить посилити роль Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” як ключової інституції молодіжної політики громади та створити передумови для формування більш стійкої, відкритої та ефективної системи роботи з молоддю на місцевому рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стукан Т. М. Молодіжна політика: суть, основні принципи та стан реалізації в Україні // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 4. С. 125–131. DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.4.15>
2. Про загальні засади державної молодіжної політики в Україні : Декларація. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2859-12#Text> (дата звернення: 04.12.2025).
3. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1414-20> (дата звернення: 01.02.2026).
4. Гутцалова М. Молодь як об'єкт державної молодіжної політики. Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. 2011. Вип. 22. С. 210–217. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26850/23/Gutsalova.pdf?sequence=1> дата звернення: 01.02.2026).
5. Головатий М. Державна молодіжна політика як феномен суспільного розвитку і нова парадигма державотворення у країнах перехідного періоду // Актуальні проблеми державного управління. 2002. Вип. 10. С. 291–304.
6. Корпач Н., Сидорук І. Основні напрями реалізації державної молодіжної політики в Україні: соціально-педагогічний аспект // Педагогічний часопис Волині. 2016. № 2. С. 30–34.
7. Барабаш В. В. Молодіжний рух як об'єкт і суб'єкт реалізації молодіжної політики // Український соціум. 2004. № 1. С. 119–130.
8. Бородін Є. І. Молодіжна політика // Соціологія політики: енциклопедичний словник / за ред. В. А. Полторака, О. В. Петрова, А. В. Толстоухова. Київ : Вид-во Європейського університету, 2009. С. 249–250.
9. Перепелиця М. П. Державна молодіжна політика в Україні (регіональний аспект) : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2001. 19 с.

10. Головенько В. А. Молоде покоління України в алгоритмі суспільних процесів // Український соціум. 2006. № 2. С. 20–34.
11. Державна служба статистики України. Населення України. URL: <http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/> (дата звернення: 05.02.2026).
12. Розподіл постійного населення України за статтю та віком на 1 січня 2022 року : статистичний збірник. URL: <http://db.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/> (дата звернення: 05.02.2026).
13. Державна служба статистики України. Демографічні процеси і відтворення населення 2018–2025 років. URL: http://db.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c.asp (дата звернення: 05.02.2026).
14. Міністерство юстиції України. Статистика кількості народжених і померлих за 2022–2025 роки. URL: <https://minjust.gov.ua/ddr/services/dergavna-reestratsia-aktivcivilnogo-stanu> (дата звернення: 05.02.2026).
15. Міністерство молоді та спорту України. Становище молоді в Україні: «Молодь України: виклики та адаптація в умовах воєнного стану». Щорічна доповідь Президентів України, Верховній Раді України та Кабінету Міністрів України (за підсумками 2022–2025 років). Київ, 2025. URL: https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/2026/2025-shhoricna-dopovid-pu-vru-kmu-molod-ukrayini.pdf (дата звернення: 05.02.2026).
16. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text> (дата звернення: 05.02.2026).
17. Council of Europe. Recommendation CM/Rec(2017)4 of the Committee of Ministers to Member States on Youth Work. Strasbourg, 2017. URL: <https://rm.coe.int/1680717e78> (дата звернення: 15.02.2026).
18. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : Закон України від 23.03.2000 № 1613-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2998-12> (дата звернення: 04.12.2025).

19. Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України: покоління стійкості – 2030» та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України від 02.01.2026 № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20-2026-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.12.2025).

20. Деякі питання Українського молодіжного фонду : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2023 № 182. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/182-2023-%D0%BF> (дата звернення: 05.01.2026).

21. Про затвердження Методики оцінки ефективності виконання Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки : наказ Міністерства молоді та спорту України від 14.07.2021 № 2469. URL: <https://mms.gov.ua/molodizhna-politika/realizaciya-derzhavnih-program-u-sferi-molodi/derzhavna-cilova-socialna-programa-molod-ukrayini> (дата звернення: 05.02.2026).

22. European Commission. EU Youth Strategy 2019–2027. URL: https://youth.europa.eu/strategy_en (дата звернення: 05.02.2026).

23. Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States Meeting within the Council on the Framework for Establishing a European Youth Work Agenda (2020/C 415/01) // Official Journal of the European Union. 2020. C 415/1. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX%3A42020Y1201%2801%29> (дата звернення: 23.04.2026).

24. Council Recommendation of 30 October 2020 on “A Bridge to Jobs – Reinforcing the Youth Guarantee” (2020/C 372/01) // Official Journal of the European Union. 2020. C 372. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2020.372.01.0001.01.ENG (дата звернення: 05.02.2026).

25. United Nations. Youth2030: Progress Report 2025. New York, 2025. URL: <https://www.un.org/youthaffairs/sites/default/files/2025->

[10/Progress%20Report%202025%20ExSum%20vF.pdf](#) (дата звернення: 05.02.2026).

26. Council of Europe. Resolution CM/Res(2020)2 on the Council of Europe Youth Sector Strategy 2030. Strasbourg, 2020. URL: <https://rm.coe.int/0900001680998935> (дата звернення: 05.01.2026).

27. Комаринець С. О., Машталір С. Г. Основні напрями вирішення проблем молодіжної політики в Україні // Механізм регулювання економіки. 2023. № 1 (99). С. 105–112. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.99.17>

28. Посібник для тренерів програми «Ефективний менеджмент молодіжних центрів». Київ, 2021. URL: <https://auyc.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Pidruchnyk-dlia-treneriv-Menedzhment-molodizhnykh-tsentriv.pdf> (дата звернення: 06.02.2026).

29. Дослідження потреб і викликів молодіжних центрів України різної форми власності місцевого, обласного та національного рівнів : проект звіту. Київ, 2022.

30. Соціологічні дослідження в молодіжній роботі : навчально-методичний посібник для фахівців, які працюють з молоддю. Київ : Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2021. 90 с.

31. Kessler S. Political Actions of Youth Workers // Journal of Policy Practice and Research. 2022. Vol. 3. P. 316–333. DOI: <https://doi.org/10.1007/s42972-022-00067-0>

32. Linktree молодіжного центру «Рух». URL: https://linktr.ee/ifyc_rukh (дата звернення: 10.02.2026).

33. Instagram Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». URL: https://www.instagram.com/ifyc_rukh/ (дата звернення: 10.02.2026).

34. Facebook Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». URL: <https://www.facebook.com/Ifyc.rukh/> (дата звернення: 10.02.2026).

35. Telegram-канал Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». URL: https://t.me/ifyc_rukh (дата звернення: 10.02.2026).

36. Офіційний сайт Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». URL: <https://rukh.if.ua/> (дата звернення: 10.02.2026).
37. Zakupivli.pro. Закупівлі Івано-Франківського молодіжного центру «Рух». URL: <https://zakupivli.pro/gov/company/45241318?p=4> (дата звернення: 10.02.2026).
38. Хочемо стати мобільними: як функціонує молодіжний центр «Рух» в Івано-Франківську. URL: <https://firtka.if.ua/view/khochemo-stati-mobilnimi-iaak-funktsionuie-molodizhnii-tsentr-ruk-v-ivano-frankivsku-foto> (дата звернення: 11.02.2026).
39. Avila-Luna D., Vallis D., Purwar P. et al. OnSide Youth Zones Impact Evaluation: Final Report. London : King's College London, 2026. URL: https://www.onsideyouthzones.org/content/uploads/2026/02/OnSide_KCL_final_report_evaluation.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
40. Драпушко Р. Г., Горінов П. В., Міненко Є. С. Ефективність залучення молоді до прийняття управлінських рішень. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 3. С. 54–59.
41. OnSide. Network Impact Report 2023–2024. Bolton, 2024. URL: https://www.onsideyouthzones.org/content/uploads/2024/11/4871_OnSide_-_Impact_Report_23-24-1.pdf (дата звернення: 11.02.2026).
42. Ord J., Carletti M., Morciano D. et al. European Youth Work Policy and Young People's Experience of Open Access Youth Work // Journal of Social Policy. 2022. Vol. 51(2). P. 303–323. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0047279421000143>
43. European Commission. Youth Wiki: Sweden – Support to Youth Work. URL: <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/sweden/103-support-to-youth-work> (дата звернення: 11.02.2026).
44. Addressing the Concerns of Young People in Europe – Implementing the European Youth Pact and Promoting Active Citizenship : Communication from the Commission to the Council. Brussels, 2005. COM(2005) 206 final.

45. Eurostat Statistics. URL: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do#> (дата звернення: 11.02.2026).
46. Ord J., Carletti M., Cooper S. et al. The Impact of Youth Work in Europe: A Study of Five European Countries. Humak University of Applied Sciences Publications, 2018.
47. Мотречко В. Вплив органів місцевого самоврядування на розвиток молодіжної політики в Україні // Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 2. С. 151–155.
48. Мудрий Я. Проблеми реалізації державної молодіжної політики в Україні // Освіта і соціальна робота як ресурси розвитку особистості й суспільства : матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. Чернівці, 2022. С. 114–116. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/handle/123456789/7484?show=full> (дата звернення: 11.02.2026).
49. Стукан Т. М. Аналіз європейської системи інституційного забезпечення молодіжної політики // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2021. Т. 32 (71). № 4. С. 79–86.
50. Про затвердження типових положень про молодіжний центр та про експертну раду при молодіжному центрі : постанова Кабінету Міністрів України від 20.12.2017 № 1014. URL: <https://youthcenters.mms.gov.ua/libarticle?id=34> (дата звернення: 11.01.2026).

Деталізований план перспективного розвитку Івано-Франківського молодіжного центру “Рух” за часовими горизонтами реалізації

Горизонт	Захід	Людські ресурси	Фінансові ресурси	Термін	Відповідальні ролі
Короткий	Провести інституційний аудит: документи, сайт, канали комунікації, партнерська база, опис послуг	Керівник, 1 аналітик/координатор, 2–3 працівники	10–30 тис. грн або внутрішній ресурс	1 місяць	Керівник центру
Короткий	Підготувати коротку стратегію на 2026–2028 роки та річний операційний план	Керівник, фасилітатор, команда	15–40 тис. грн	1–2 місяці	Керівник + програмний координатор
Короткий	Створити дорадчу/експертну раду й затвердити квартальний цикл засідань	7–11 зовнішніх учасників + секретаріат	5–15 тис. грн	2 місяці	Керівник + юрисконсульт/адміністратор
Короткий	Оновити сайт: прибрати нерелевантний контент, оприлюднити місію, послуги, команду, графік, календар, форми	Комунікаційник, вебпідрядник	20–80 тис. грн	1–2 місяці	Комунікаційний менеджер
Короткий	Запустити базову М&Е-систему: реєстраційні форми, журнали участі, шаблон квартального звіту	Аналітик/М&Е, адміністратор, програмністи	10–25 тис. грн	2 місяці	М&Е-координатор
Середній	Провести базове опитування/фокус-групи молоді та перезібрати програмний портфель під виявлені потреби	Аналітик, модератор, волонтери	20–50 тис. грн	2–4 місяці	Програмний координатор
Середній	Запустити 5 постійних треків і місячний календар із регулярними слотами для школи/ЗВО/працюючої молоді	2–4 програмні менеджери, залучені експерти	40–150 тис. грн	3–9 місяців	Програмний координатор
Середній	Створити волонтерську	1 координатор,	15–40 тис. грн	3–6 місяців	Координатор волонтерів

Горизонт	Захід	Людські ресурси	Фінансові ресурси	Термін	Відповідальні ролі
	програму: рекрутинг, онбординг, база волонтерів, система визнання	10–30 волонтерів			
Середній	Забезпечити проходження навчання «Молодіжний працівник», а також регулярну інтервізію/супервізію команди	1–3 працівники + зовнішній фасилітатор	20–60 тис. грн	3–12 місяців	Керівник + HR/координатор команди
Середній	Сформувати карту партнерств і грантовий календар; подати щонайменше 3 грантові заявки	Керівник, фандрейзер/бухгалтер, партнерський менеджер	10–30 тис. грн на підготовку	3–12 місяців	Фандрейзер / керівник
Середній	Провести аудит безбар'єрності й безпеки; виконати швидкі покращення навігації, меблів, онлайн-доступності, протоколів укриття	Адміністратор, підрядник, фахівець з безпеки	50–200 тис. грн	4–12 місяців	Адміністратор + керівник
Довгий	Реалізувати капітальні або напівкапітальні поліпшення простору, якщо аудит виявить суттєві фізичні бар'єри	Підрядники, технічний супровід	250–600 тис. грн+	12–24 місяці	Засновник + керівник
Довгий	Розгорнути мобільні/виїзні формати в навчальних закладах і мікрорайонах	Програмна команда, волонтери	40–120 тис. грн	12–24 місяці	Програмний координатор
Довгий	Підготувати і подати центр на Національний знак якості	Керівник, M&E, команда, засновник	20–50 тис. грн	12–18 місяців	Керівник центру
Довгий	Перейти до режиму щорічної оцінки, зовнішнього огляду результатів і корекції стратегії	Керівник, дорадча рада, M&E	15–40 тис. грн/рік	18–24 місяці і далі	Керівник + дорадча рада