

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**Зміївська-Васильковська Ольга Володимирівна**

УДК 351:316.346.32-053.6(477)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ МОЛОДІЖНОЇ  
ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування  
(Галузь знань 28 – Публічне управління та адміністрування)

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ О.В. Зміївська-Васильковська

Науковий керівник: **Бублій Максим Петрович**, кандидат наук з  
державного управління, доцент

Харків – 2026

## АНОТАЦІЯ

**Зміївська-Васильковська О. В. Формування та реалізація публічної молодіжної політики в Україні.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління». – Харків, 2026.

У дисертаційній роботі здійснено комплексне теоретико-прикладне дослідження процесу формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні, у межах якого отримано низку науково обґрунтованих результатів, що мають теоретичне та практичне значення.

У ході дослідження узагальнено та систематизовано теоретико-методологічні підходи до розуміння молодіжної політики в системі публічного управління. З'ясовано, що домінування програмно-заходового та лінійного трактування молодіжної політики обмежує можливості її результативної реалізації та не враховує складної динаміки соціально-економічних, демографічних і безпекових змін. Обґрунтовано доцільність розгляду публічної молодіжної політики як безперервного управлінського процесу, що поєднує формування, реалізацію та корекцію в єдиному циклі управлінських рішень.

Уточнено сутність і зміст процесу реалізації публічної молодіжної політики, який інтерпретовано не як етап виконання рішень, а як самостійну управлінську фазу, що включає інституційну координацію, ресурсне забезпечення, залучення молоді та постійний зворотний зв'язок. Доведено, що ефективність реалізації молодіжної політики визначається рівнем узгодженості між цілями, інструментами та інституційними можливостями суб'єктів публічного управління.

На основі аналізу зарубіжного досвіду визначено аналітичні орієнтири реалізації молодіжної політики, які доцільно використовувати в Україні не як нормативні зразки, а як інструмент оцінювання управлінської спроможності. З'ясовано, що ключовими характеристиками результативних моделей є міжвідомча зв'язність, інституціоналізована участь молоді, наявність механізмів оцінювання та корекції політики. Доведено, що для України критичними залишаються проблеми фрагментації управління та розриву між стратегічними документами й практикою реалізації.

Проаналізовано сучасний стан реалізації публічної молодіжної політики в Україні та виявлено системні дисфункції чинної моделі. Встановлено, що реалізація молодіжної політики відбувається в умовах соціально-економічної нестабільності, регіональної асиметрії можливостей, демографічних втрат і наслідків повномасштабної війни. Доведено, що наявні механізми управління недостатньо адаптивні до швидких змін середовища, що зумовлює зниження результативності політики та довіри молоді до інститутів публічної влади.

Визначено ключові проблеми реалізації публічної молодіжної політики, серед яких: слабка міжвідомча координація, обмеженість ресурсного забезпечення, формалізований характер участі молоді, відсутність системної оцінки результатів і процедур корекції. Доведено, що зазначені проблеми мають не фрагментарний, а системний характер і потребують зміни логіки управління молодіжною політикою.

На основі отриманих результатів обґрунтовано інтегровану контурну модель формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні, яка поєднує інституційно-управлінський, партисипативно-мережевий та адаптивний контури. Визначено, що принциповою особливістю запропонованої моделі є паралельне функціонування її контурів, у межах якого формування політики, її реалізація та управлінська корекція перебувають у постійному взаємозв'язку, а не відтворюють класичну лінійну модель політичного циклу. У межах моделі доведено управлінську роль корекції як самостійної фази замикання управлінського циклу, що ґрунтується на

результатах моніторингу, зворотному зв'язку від молоді та змінах зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що інституціоналізація корекції підвищує адаптивність молодіжної політики та її спроможність реагувати на воєнні та повоєнні виклики.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання інтегрованої контурної моделі та сформульованих рекомендацій у діяльності органів публічної влади для підвищення узгодженості управлінських рішень, посилення участі молоді та впровадження системного підходу до оцінювання й корекції публічної молодіжної політики на державному, регіональному та місцевому рівнях.

*Ключові слова:* публічне управління, молодь, публічна молодіжна політика, політичний цикл, реалізація політики, управлінський цикл, інституційна спроможність, міжсекторальна взаємодія, доказове врядування, молодіжна інфраструктура, нормативно-правове поле, системний підхід, корекція політики, інтегрована модель, стійкість, партисипація, партисипативні механізми, участь молоді, моніторинг, оцінювання, зворотний зв'язок, адаптивність, міжвідомча координація, воєнні та повоєнні трансформації.

## ANNOTATION

**Zmiyivska-Vasytkovska O. V. Formation and implementation of public youth policy in Ukraine.** – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 281 “Public management and administration”. – V. N. Karazin Kharkiv National University, Educational and Scientific Institute “Institute of Public Administration”. – Kharkiv, 2026.

The dissertation work carried out a comprehensive theoretical and applied study of the process of formation and implementation of public youth policy in Ukraine, within the framework of which a number of scientifically substantiated results were obtained that have theoretical and practical significance.

In the course of the study, theoretical and methodological approaches to understanding youth policy in the public administration system were generalized and systematized. It was found that the dominance of program-measure and linear interpretation of youth policy limits the possibilities of its effective implementation and does not take into account the complex dynamics of socio-economic, demographic and security changes. The feasibility of considering public youth policy as a continuous management process that combines formation, implementation and correction in a single cycle of management decisions is substantiated.

The essence and content of the process of implementing public youth policy is clarified, which is interpreted not as a stage of decision implementation, but as an independent management phase that includes institutional coordination, resource provision, youth involvement and constant feedback. It is proven that the effectiveness of youth policy implementation is determined by the level of coherence between the goals, tools and institutional capabilities of public administration entities.

Based on the analysis of foreign experience, analytical guidelines for the

implementation of youth policy have been identified, which should be used in Ukraine not as normative models, but as a tool for assessing management capacity. It has been found that the key characteristics of effective models are interdepartmental connectivity, institutionalized youth participation, and the availability of mechanisms for evaluating and correcting policy. It has been proven that the problems of management fragmentation and the gap between strategic documents and implementation practice remain critical for Ukraine.

The current state of implementation of public youth policy in Ukraine has been analyzed and systemic dysfunctions of the current model have been identified. It has been established that the implementation of youth policy takes place in conditions of socio-economic instability, regional asymmetry of opportunities, demographic losses, and the consequences of a full-scale war. It has been proven that the existing management mechanisms are not sufficiently adaptive to rapid changes in the environment, which leads to a decrease in the effectiveness of policy and the trust of young people in public institutions.

Key problems of public youth policy implementation are identified, including: weak interdepartmental coordination, limited resource provision, formalized nature of youth participation, lack of systematic assessment of results and correction procedures. It is proven that these problems are not fragmentary, but systemic in nature and require changes in the logic of youth policy management.

Based on the results obtained, an integrated contour model of the formation and implementation of public youth policy in Ukraine is substantiated, which combines institutional-managerial, participatory-network and adaptive contours. It is determined that the fundamental feature of the proposed model is the parallel functioning of contours, within which policy formation, its implementation and correction are in constant managerial connection, and do not reproduce the classical linear model of the policy cycle.

Within the framework of the model, the managerial role of correction as an independent phase of closing the management cycle, based on monitoring results, feedback from youth and changes in the external environment, is proven. It is

substantiated that the institutionalization of correction increases the adaptability of youth policy and its ability to respond to war and post-war challenges.

The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the integrated contour model and formulated recommendations in the activities of public authorities to increase the coherence of management decisions, strengthen youth participation and implement a systematic approach to evaluating and correcting public youth policy at the state, regional and local levels.

Keywords: public administration, youth, public youth policy, policy cycle, policy implementation, management cycle, institutional capacity, intersectoral interaction, evidence-based governance, youth infrastructure, regulatory and legal field, systemic approach, policy correction, integrated model, sustainability, participation, participatory mechanisms, youth participation, monitoring, evaluation, feedback, adaptability, interdepartmental coordination, war and post-war transformations.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Наукові праці у фахових виданнях:

1. Бублій М.П., Зміївська-Васильковська О.В. Закордонний досвід реалізації державної молодіжної політики. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №7(35). С. 39-50.
2. Зміївська-Васильковська О.В. Теоретичні аспекти формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7(25). С. 215-227.
3. Зміївська-Васильковська О.В. Потенціал впливу публічної молодіжної політики на абсентеїзм молоді. *Суспільство та національні інтереси*. 2024 №4(4). С. 980-993.

### Інші публікації, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Зміївська О.В. Пріоритетні напрямки державної молодіжної політики України. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. Конгресу*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 586-589.
2. Зміївська О.В. Функції державної молодіжної політики на регіональному рівні. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Кременчук, 21 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 64-65.
3. Бублій М.П., Зміївська-Васильковська О.В. Науковий підхід у реалізації державної молодіжної політики. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. Конгресу*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 24 травня, 2024. С. 349-352.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

|      |   |
|------|---|
| NEET | молодь, яка не перебуває в зайнятості, освіті або професійній підготовці (Not in Education, Employment or Training) |
| OECD | Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development)       |
| ДПП  | державно-приватне партнерство   |
| ЄС   | Європейський Союз   |
| ЗМІ  | засоби масової інформації   |

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ .....   | 9   |
| ВСТУП .....   | 12  |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ<br>МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ .....  | 20  |
| 1.1 Поняття, сутність та значення молодіжної політики в системі публічного<br>управління .....                                | 20  |
| 1.2 Наукові підходи до формування та реалізації публічної молодіжної<br>політики .....  | 39  |
| 1.3 Основні складові механізмів реалізації публічної молодіжної політики  | 62  |
| Висновки до розділу 1 .....   | 81  |
| РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ<br>МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ .....  | 85  |
| 2.1 Соціально-економічні умови та виклики реалізації публічної молодіжної<br>політики .....                                   | 85  |
| 2.2 Зарубіжний досвід реалізації публічної молодіжної політики та<br>можливості його використання в Україні .....             | 108 |
| 2.3 Ключові проблеми та дисфункції чинної моделі публічної молодіжної<br>політики в Україні .....                             | 131 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 154 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ<br>ПУБЛІЧНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ .....                      | 159 |
| 3.1 Інтегрована контурна модель формування та реалізації публічної<br>молодіжної політики в Україні .....                     | 159 |
| 3.2 Інституційно-управлінський і партисипативно-мережевий контури<br>формування публічної молодіжної політики .....           | 183 |
| 3.3 Адаптивний контур реалізації та зворотного зв'язку в інтегрованій<br>контурній моделі публічної молодіжної політики ..... | 205 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 232 |

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| ВИСНОВКИ .....                  | 237 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 245 |
| ДОДАТКИ .....                   | 273 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Саме молодь формує потенціал відтворення людського капіталу, забезпечує динаміку ринку праці, розвиток громадянської активності та інноваційних практик, а також визначає довгострокову спроможність держави до модернізації й суспільної згуртованості. Зокрема положення Національної молодіжної стратегії до 2030 року спрямовані на посилення участі молоді в суспільному житті, розвиток міжсекторальної взаємодії, підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та впровадження системного підходу до управління молодіжною політикою. Вони корелюють із підходами, закріпленими в Європейській молодіжній стратегії 2019–2027 років. Водночас стратегічні орієнтири, визначені в Порядку денному ООН у сфері сталого розвитку до 2030 року, зокрема в частині цілей, пов'язаних із якісною освітою, гідною працею, зменшенням нерівності та розвитком інституцій, також передбачають активну роль молоді як рушія сталого розвитку.

Повномасштабна війна суттєво змінила умови життєдіяльності молоді та контекст реалізації публічної молодіжної політики. Воєнні події актуалізували питання мобільності молоді, трансформації освітніх і трудових траєкторій, участі молодих людей у волонтерських та відновлювальних ініціативах, а також підготовки до процесів повоєнного відновлення громад і територій. За таких умов зростає потреба в публічній молодіжній політиці, здатній поєднати стратегічну спадковість із адаптивністю управлінських рішень.

На актуальність проблеми формування та реалізації публічної молодіжної політики вказують численні наукові дослідження. Так, зокрема, це питання досліджували такі вчені, як: Д. Бікулов, І. Беляєва, Є. Бородін, М. Головатий, П. Горінов, Р. Драпушко, І. Єрмоленко, О. Заїка, В. Іваненко, О. Ільюк, Н. Комарова, О. Краснокутський, О. Мурашкевич, І. Пеша, Н. Тілікіна, К. Савчук, Г. Смокова, І. Сущенко, О. Юрик, О. Ярема, О. Ярошенко.

Дослідженню та розвитку теорії й практики державного регулювання, в багатьох сферах економічного та соціального розвитку приділяли увагу видатні вчені, зокрема В. Бакуменко, Т. Бельська, Я. Бережний, О. Бойко, М. Бублій, О. Гузенко, О. Дем'янчук, О. Кравченко, О. Лисиця, Т. Лозинська, А. Михненко, П. Надолішній, О. Радченко, В. Ребкало, В. Романов, О. Рудік, Н. Статівка, Ю. Сурмін, В. Тертичка, В. Трощинський, І. Шумляєва, О. Федорчак та ін.

Водночас, попри наявність розвиненого нормативно-правового поля, стратегічних документів і накопиченого наукового доробку у сфері молодіжної політики, управлінська модель її реалізації в Україні залишається недостатньо цілісною. Її функціонування характеризується фрагментарністю міжвідомчої взаємодії, нерівномірністю інституційної спроможності на різних рівнях публічного управління, обмеженим використанням доказових інструментів оцінювання результатів та відсутністю стабільного механізму управлінської корекції рішень на основі моніторингу й участі молоді. Унаслідок цього між стратегічними цілями молодіжної політики та практикою їх реалізації виникає стійкий розрив, що послаблює результативність публічного управління у молодіжній сфері, особливо в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Зважаючи на вагоме наукове й практичне значення напрацювань зазначених авторів, а також на наявність зазначеної управлінської суперечності, доцільним є поглиблений аналіз сучасного стану формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні, виявлення ключових проблем її інституційної узгодженості, ресурсного та організаційного забезпечення, а також обґрунтування інтегрованої контурної моделі її вдосконалення. Саме сукупність наявних викликів у молодіжній сфері, посилені умовами війни та завданнями повоєнного відновлення, зумовила вибір теми дисертаційного дослідження й визначила коло його основних завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи кафедри управління персоналом та підприємництва Навчально-наукового

інституту «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна «Механізми розвитку людського потенціалу в інноваційній економіці» (державний реєстраційний номер 0120U0105742). Особистий внесок здобувача полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні інтегрованої контурної моделі формування та реалізації публічної молодіжної політики, а також у визначенні управлінських засобів її адаптації до умов воєнних викликів і повоєнного відновлення.

**Мета і завдання дослідження.** *Метою* дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення процесів формування, реалізації та управлінської корекції публічної молодіжної політики в Україні.

Досягнення зазначеної мети обумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- узагальнити теоретико-методологічні основи публічної молодіжної політики;
- уточнити сутність, структурні елементи реалізації публічної молодіжної політики;
- дослідити зарубіжний досвід реалізації публічної молодіжної політики та можливості його використання в Україні;
- визначити ключові проблеми та дисфункції чинної моделі публічної молодіжної політики в Україні;
- обґрунтувати інтегровану контурну модель формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні;
- запропонувати напрями вдосконалення основних складових моделі формування та реалізації публічної молодіжної політики.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та реалізації публічної молодіжної політики.

*Предмет дослідження* – механізми та управлінські процеси формування, реалізації й корекції публічної молодіжної політики в Україні.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та розв'язання поставлених

завдань у дисертаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, поєднання яких забезпечило цілісне дослідження процесів формування, реалізації та управлінської корекції публічної молодіжної політики в Україні.

Системний аналіз застосовано для розгляду публічної молодіжної політики як цілісної багаторівневої системи публічного управління, у межах якої взаємопов'язаними є формування цілей, реалізація управлінських рішень, моніторинг результатів, зворотний зв'язок і корекція політики. Діалектичний метод використано для аналізу розвитку молодіжної політики в умовах соціально-економічних, демографічних, безпекових і воєнних трансформацій, а також для виявлення суперечностей між стратегічними орієнтирами політики та практикою її реалізації.

Методи аналізу та синтезу застосовано під час опрацювання наукових підходів до визначення сутності публічної молодіжної політики, механізмів її реалізації, участі молоді, моніторингу та управлінської корекції. Методи індукції та дедукції дали змогу перейти від аналізу окремих емпіричних проявів і проблем реалізації молодіжної політики до формулювання загальних теоретичних положень, а також конкретизувати їх на рівні механізмів, інструментів і управлінських рішень. Абстрагування та узагальнення використано для уточнення поняттєво-категоріального апарату дослідження, зокрема понять «публічна молодіжна політика», «формування публічної молодіжної політики», «реалізація публічної молодіжної політики», «механізми реалізації публічної молодіжної політики», «зворотний зв'язок» та «управлінська корекція».

Порівняльний аналіз застосовано для дослідження зарубіжного досвіду реалізації молодіжної політики та виявлення управлінських орієнтирів, релевантних для України, зокрема щодо участі молоді, міжвідомчої координації, молодіжної роботи, оцінювання результатів і корекції політики. Економіко-статистичний метод використано для аналізу соціально-економічних умов реалізації молодіжної політики, зокрема зайнятості й

безробіття молоді, освітньо-трудова дисбалансів, міграційних процесів, становища молоді, яка не перебуває у зайнятості, освіті або професійній підготовці, а також регіональної асиметрії можливостей молоді. Метод моделювання застосовано для обґрунтування інтегрованої контурної моделі формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні, визначення взаємозв'язку інституційно-управлінського, партисипативно-мережевого та адаптивного контурів, а також ролі моніторингу, зворотного зв'язку й управлінської корекції в забезпеченні результативності політики.

Поєднання зазначених методів дало змогу перейти від теоретико-методологічного осмислення публічної молодіжної політики до аналізу її сучасного стану, виявлення ключових дисфункцій чинної моделі та обґрунтування напрямів удосконалення процесів її формування, реалізації й корекції.

У дисертації використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, представлені в сучасних наукових публікаціях, монографіях, дисертаційних дослідженнях, матеріалах наукових семінарів і конференцій, присвячених проблематиці публічного управління та публічної молодіжної політики. Інформаційно-емпіричну основу дослідження становлять статистичні та аналітичні матеріали Державної служби статистики України, Міністерства молоді та спорту України, Міністерства освіти і науки України, центральних та місцевих органів виконавчої влади, а також матеріали міжнародних організацій і програм, що реалізують проекти у сфері розвитку молоді.

Нормативно-правову основу дисертаційного дослідження становлять Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти центральних органів виконавчої влади, а також інші законодавчі та підзаконні акти, що визначають правові, організаційні та інституційні засади формування і реалізації публічної молодіжної політики в Україні.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і концептуальних підходів до вдосконалення процесу

формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні. Наукова новизна дисертаційного дослідження розкривається в таких положеннях:

*уперше:*

– концептуально обґрунтовано інтегровану контурну модель формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні, яка, на відміну від лінійно-фазових, програмно-заходових і загальних адаптивних підходів, розкриває управлінський процес як взаємозалежну дію інституційно-управлінського, партисипативно-мережевого та адаптивно-корекційного контурів, у межах яких формування політики, її реалізація, участь молоді, моніторинг, зворотний зв'язок і управлінська корекція поєднуються не як послідовні стадії політичного циклу, а як складові єдиної системи безперервного управлінського переналаштування молодіжної політики відповідно до змін соціально-економічного, демографічного та безпекового середовища;

*удосконалено:*

– підходи до цілевизначення публічної молодіжної політики шляхом уточнення ієрархії стратегічних, операційних та інструментальних цілей з урахуванням соціально-економічних, демографічних, безпекових і повоєнних трансформацій, що на відміну від підходів, у яких цілі молодіжної політики формулюються переважно як декларативні орієнтири розвитку молоді, запропоноване цілевизначення пов'язує їх із ресурсами, механізмами реалізації, суб'єктами відповідальності, очікуваними результатами та процедурами подальшого моніторингу й корекції;

– структуру механізмів формування публічної молодіжної політики, зокрема інституційно-управлінських і партисипативно-мережевих, через їх розмежування за функціональним призначенням, рівнями відповідальності, суб'єктним складом та роллю в управлінському циклі, що дозволяє подолати фрагментарне розуміння участі молоді як окремого консультативного елементу й розглядати її як джерело управлінської інформації, легітимації рішень і співвідповідальності за результати молодіжної політики;

– підходи до замикання управлінського циклу публічної молодіжної політики через концептуалізацію корекції як самостійної управлінської фази, що не зводиться до технічного доопрацювання окремих заходів, а передбачає перегляд цілей, інструментів, процедур, ресурсних пріоритетів і форм взаємодії суб'єктів політики на основі результатів моніторингу, оцінювання, зворотного зв'язку від молоді та змін зовнішнього середовища, що підвищує адаптивність молодіжної політики та її здатність реагувати на воєнні й повоєнні виклики;

*дістали подальшого розвитку:*

– теоретичне розуміння публічної молодіжної політики як безперервного управлінського процесу, у межах якого формування, реалізація та корекція функціонують не як послідовні етапи, а як взаємопов'язані контури єдиного управлінського циклу; це дозволило подолати лінійне трактування «циклу політики» та обґрунтувати контурну логіку управління молодіжною політикою в умовах високої мінливості середовища;

– підходи до інституціоналізації участі молоді у формуванні публічної молодіжної політики, зокрема через розмежування ролей партисипативно-мережевого та інституційно-управлінського контурів; участь молоді розкрито не лише як інструмент легітимації рішень, а як джерело управлінських сигналів для корекції цілей, інструментів і пріоритетів політики;

– концепція адаптивності публічної молодіжної політики, яку поглиблено через інтерпретацію адаптивного контуру як управлінської архітектури «керованої гнучкості», що поєднує планування, реалізацію, моніторинг, зворотний зв'язок і корекцію в коротких управлінських циклах та забезпечує стійкість політики в умовах війни, демографічних зрушень і повоєнного відновлення.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні. Запропоновані у дисертації положення та висновки можуть бути використані в діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування при розробленні

стратегічних і програмних документів у молодіжній сфері, удосконаленні механізмів координації суб'єктів молодіжної політики, організації участі молоді та впровадженні інструментів моніторингу, оцінюванні й корекції управлінських рішень. Окремі результати дослідження можуть застосовуватися в навчальному процесі під час викладання дисциплін із публічного управління та державної політики.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційне дослідження є самостійною роботою, що містить тези, положення, ідеї, розробки, висновки та пропозиції, які характеризуються науковою новизною і належать особисто автору. Про ступінь особистого внеску в наукових працях, що опубліковані у співавторстві, зазначено в переліку праць дисертанта.

**Апробація результатів дисертації.** Основні результати дисертаційного дослідження були оприлюднені на XXII Міжнародному науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів» (м. Харків, 2023 р.), на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права» (м. Кременчук, 2024 р.), на XXIII Міжнародному науковому конгресі «Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни» (м. Харків, 2024 р.) та ін.

**Публікації.** Основні положення дисертаційної роботи викладено у 6 наукових публікаціях, з них 3 – у наукових фахових виданнях науки «Державного управління». Загальний обсяг публікацій становить 2,4 обл.-вид. арк.

**Структура дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг дисертації становить 286 сторінок, у тому числі 19 рисунків, 7 таблиць, список використаних джерел із 206 найменувань і додатки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1 Поняття, сутність та значення молодіжної політики в системі публічного управління

Поняття «молодіжна політика» в науковій літературі формується на перетині двох логік: по-перше, як окремий напрям публічної політики, зорієнтований на потреби, права й розвиток молодих людей; по-друге, як система управлінських рішень і дій, що забезпечують узгодження інтересів молоді, держави та суспільства. У національній традиції наукових досліджень (державне управління, соціологія, соціальна робота, політологія) найбільш стабільним є розуміння молодіжної політики як цілеспрямованої діяльності публічної влади у взаємодії з молоддю та інституціями громадянського суспільства, яка створює умови для соціального становлення, самореалізації і включення молодих людей у суспільний розвиток.

Законодавство України визначає молодіжну політику як напрям державної політики, що спрямований на створення умов для соціалізації та інтеграції молоді, формування її громадянської позиції, національно-патріотичної свідомості, а також забезпечення реалізації її творчого потенціалу та підтримку її самореалізації в інтересах молоді та суспільства [82]. Перевагою цієї дефініції є її комплексність: вона охоплює і зміст (умови та гарантії), і мету (самовизначення та розвиток), і очікуваний суспільний ефект (реалізація потенціалу в інтересах країни). Водночас у публічно-управлінському сенсі визначення є дещо «державоцентричним»: воно практично не фіксує принцип партнерства, а молодь радше постає об'єктом впливу, ніж співтворцем рішень.

Сучасніший акцент на участі та багатосуб'єктності простежується в підходах, пов'язаних із децентралізаційними трансформаціями. У методичних рекомендаціях ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політики»

молодіжну політику на рівні територіальної громади розкрито через її міжсекторальний зміст, оскільки зазначено, що вона «має включати усі сфери відповідальності по роботі з молоддю (освіта, працевлаштування та розвиток підприємництва, культурний розвиток, соціальний захист тощо) та передбачати використання існуючих установ/закладів з урахуванням функцій різних відповідальних суб'єктів на місцевому рівні» [54, с. 12]. Необхідною умовою реалізації молодіжної політики на рівні територіальної громади є формування системи ефективної взаємодії суб'єктів молодіжної роботи, яка ґрунтується на міжгалузевій і міжсекторальній взаємодії та координації зусиль усіх зацікавлених сторін і враховує територіальні особливості молодіжної роботи відповідно до конкретних потреб молоді [54, с. 17].

У щорічній доповіді «Реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави», молодіжна політика визначається як напрям державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації й інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей і молоді та за їх участю [91, с. 21].

Також цікавою є точка зору, що подається у колективній монографії «Молодіжна політика в Україні: становлення, виклики та перспективи розвитку», де молодіжна політика – напрям державної політики, спрямований на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей і молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей і молоді та за їх участю [55, с. 14]. Проаналізовані дефініції вирізняються акцентом на участі молоді, багатосуб'єктності та децентралізаційній логіці реалізації політики, що відповідає сучасним тенденціям трансформації публічного управління. Їхньою сильною стороною є інтеграція стратегічного планування, міжвідомчої координації, розвитку інфраструктури та доказового підходу. Водночас спостерігається певна розмитість змістових меж поняття, схильність до ототожнення молодіжної політики з процесом реформування та недостатня

конкретизація інструментальних механізмів і критеріїв оцінювання результативності.

Зіставлення наведених підходів дозволяє виділити кілька стабільних ознак поняття. По-перше, молодіжна політика має цільову орієнтацію на створення умов розвитку й самореалізації молоді, а не лише на «вирішення проблем молоді». По-друге, її публічно-управлінський зміст полягає в поєднанні регуляторних, ресурсних, інституційних та сервісних інструментів, які застосовуються на різних рівнях влади. По-третє, суб'єктність молоді є не додатком, а внутрішньою ознакою сучасного розуміння політики: молодь виступає співучасником формування пріоритетів, реалізації та оцінювання результатів.

Етимологічний аналіз поняття «публічна молодіжна політика» дозволяє виокремити три взаємопов'язані аспекти. Термін «публічна» походить від латинського *publicus*, що означає «суспільний», «відкритий», і в контексті державного управління вказує на діяльність, спрямовану на задоволення суспільних потреб через механізми публічного адміністрування [97, с. 34]. Це поняття також відображає інклюзивність та підзвітність органів влади перед громадськістю, що є фундаментальним принципом публічного управління.

Категорія «молодіжна» акцентує увагу на цільовій групі політики – молоді, яка відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики» охоплює осіб віком від 14 до 35 років [82]. Молодь як специфічна соціально-демографічна група володіє високою соціальною мобільністю, значним креативним потенціалом та є ключовим чинником формування людського капіталу держави.

Категорії «молодь» і «політика» належать до базових у теоретико-методологічному аналізі молодіжної політики, оскільки саме через них визначаються межі об'єкта публічного управління, характер публічного інтересу та логіка управлінського впливу. Їх коректне наукове тлумачення є необхідною передумовою для подальшої концептуалізації публічної молодіжної політики як самостійного напрямку публічної політики.

У науковій літературі молодь передусім розглядається як соціально-демографічна спільнота, що виокремлюється за віковими межами та характеризується специфічним соціальним становищем. В Енциклопедичному словнику з державного управління молодь визначається як соціально-демографічна група, для якої притаманні перехідний соціальний статус, процеси соціалізації, професійного самовизначення та інтеграції в систему суспільних відносин, а також підвищена залежність від соціально-економічних і політичних умов розвитку суспільства [30, с. 165]. Перевагою цього підходу є його управлінська релевантність: молодь постає як група, становище якої об'єктивно потребує публічного регулювання та підтримки. Водночас таке визначення обмежено відображає соціально-політичну активність молоді та її здатність впливати на публічні процеси.

Б. Буяк розглядає молодь як особливу соціальну спільноту, що перебуває на етапі формування соціальної зрілості, засвоєння суспільних ролей і входження в систему політичних та соціальних відносин [17, с. 34–36]. Сильним боком цього підходу є поєднання соціально-демографічних і суспільно-політичних характеристик молоді, що створює підґрунтя для аналізу її ролі в державній політиці. Водночас у межах державоцентричної логіки молодь здебільшого постає як об'єкт регуляторного впливу, а не як повноцінний суб'єкт публічного управління.

Розширення соціально-політичного виміру простежується у працях українських дослідників, які наголошують на здатності молоді виступати активним учасником суспільних змін, носієм інноваційного потенціалу та агентом розвитку. У цьому контексті молодь осмислюється як соціально-політична спільнота, інтереси якої мають бути представлені в процесах вироблення та реалізації публічних рішень. Перевагою такого підходу є його відповідність сучасним моделям публічного управління, орієнтованим на участь і партнерство. Недоліком залишається недостатня конкретизація управлінських механізмів залучення молоді, що ускладнює практичну реалізацію цього підходу.

Нормативно-правове поле України фіксує формалізоване визначення молоді. Відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики», молодь - молоді особи - особи віком від 14 до 35 років включно, які є громадянами України, іноземцями та особами без громадянства, які перебувають в Україні на законних підставах [82]. Це визначення забезпечує юридичну визначеність і є необхідним для адміністрування програм, розподілу ресурсів та побудови інституційної системи молодіжної політики. Водночас воно зводить складну соціальну категорію до вікового критерію, що не дозволяє повною мірою врахувати соціальну диференціацію молоді та її різний потенціал участі в публічному управлінні.

Отже, у публічно-управлінському аналізі молодь доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних вимірах: як соціально-демографічну спільноту, що потребує цільового публічного впливу, і як соціально-політичну спільноту, здатну виступати суб'єктом формування та реалізації політики. Саме поєднання цих вимірів дозволяє подолати патерналістське трактування молодіжної політики.

Категорія «політика» в межах науки публічного управління трактується як цілеспрямована діяльність у публічній сфері, пов'язана з формуванням і реалізацією обов'язкових для суспільства рішень. В Енциклопедичному словнику з державного управління політика визначається як цілеспрямована діяльність у галузі взаємовідносин між різними суспільними групами, державами й народами, яка пов'язана із боротьбою за здобуття або утримання державної влади як знаряддя регулювання і формування цих взаємовідносин; певна частина, програма або напрям такої діяльності; 2) сукупність засобів (інструментів) та методів (технік) для реалізації певних інтересів, тобто для досягнення певних цілей (звичайно, в певному соціальному середовищі); 3) сфера боротьби за владу з метою реалізації певних інтересів та цілей. [30, с. 531]. Перевагою цього підходу є чітке управлінське розуміння політики як організованого процесу з визначеними суб'єктами відповідальності. Недоліком є обмежена увага до участі недержавних акторів і цільових груп у виробленні

політичних рішень.

Стратегічні документи у сфері молоді закріплюють саме управлінське розуміння політики, як систему цілей і пріоритетів, реалізація яких потребує узгоджених дій органів державної влади, місцевого самоврядування та інших заінтересованих сторін [80]. Це дозволяє інтерпретувати політику як багатосуб'єктний публічний процес, а не виключно діяльність державних органів.

Узагальнюючи, молодь у дослідженні публічної молодіжної політики доцільно розуміти як соціально-демографічну та соціально-політичну спільноту осіб визначеного законом вікового діапазону, що перебуває у процесі соціального становлення та здатна виступати об'єктом і суб'єктом публічного управління. Політика в публічно-управлінському сенсі постає як цілеспрямована діяльність публічної влади у взаємодії з іншими суб'єктами щодо формування, реалізації та оцінювання рішень у публічній сфері.

Таке категоріальне уточнення створює теоретичний міст до подальшого аналізу публічної молодіжної політики як самостійного напрямку публічної політики, що поєднує регуляторний вплив із участю та партнерством.

У сучасній науці публічного управління поняття «публічна молодіжна політика» формується на перетині двох логік (див. рис. 1.1). Перша – нормативно-державницька – трактує молодіжну політику як окремий напрям державної політики з визначеною компетенцією органів влади, інструментами та відповідальністю. Друга – публічно-управлінська – розглядає молодіжну політику як політику публічної сфери, що виробляється та реалізується через взаємодію багатьох суб'єктів і включає молодь не лише як отримувача послуг, а як учасника ухвалення рішень.

Нормативне визначення в Україні, зафіксоване Законом України «Про основні засади молодіжної політики», задає державоцентричний «каркас» і водночас містить важливий елемент участі: молодіжна політика визначається як «напрямок державної політики», спрямований на створення умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей і молоді «в інтересах дітей та молоді та за їх

участю» [82]. Це визначення має очевидну сильну сторону – воно одразу пов’язує політику з публічно значущими результатами (умови та гарантії) та легітимізує участь як принцип реалізації. Однак у публічно-управлінському вимірі воно звужує зміст категорії до рамки «державної політики», що методологічно зменшує видимість інших центрів публічної влади й впливу: органів місцевого самоврядування, громадських інституцій, професійних спільнот молодіжної роботи, освітніх і соціальних сервісів, а також самої молоді як повноправного партнера політики. Крім того, визначення орієнтується переважно на «умови для соціалізації та інтеграції», тоді як сучасні підходи до молодіжної політики підкреслюють не лише інтеграцію, а й автономію, права, участь, спроможність до самореалізації та вплив на публічні рішення.

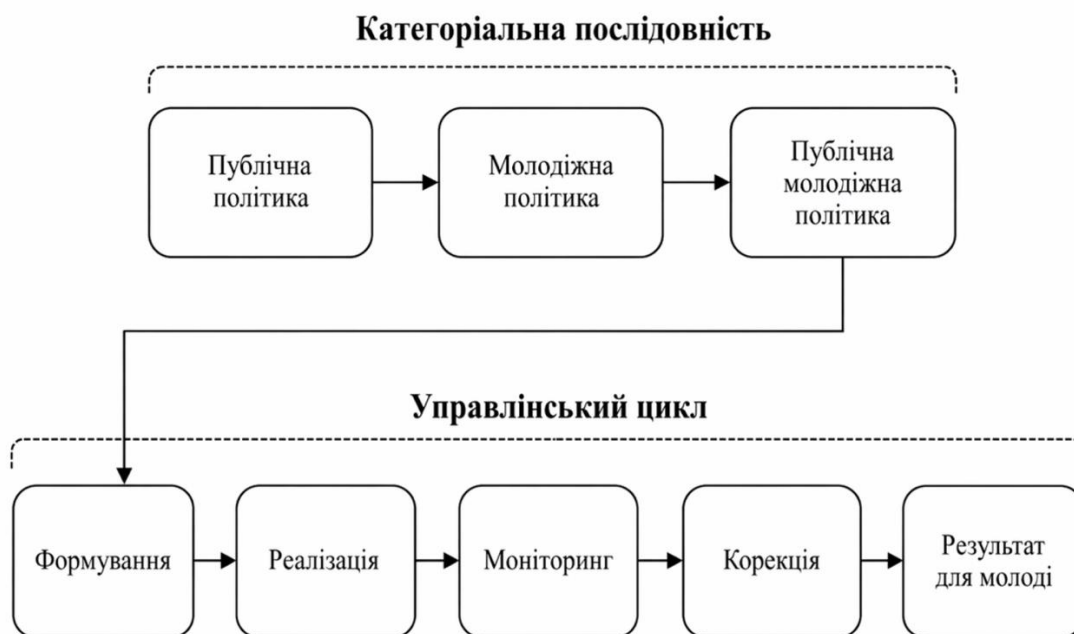


Рисунок 1.1 – Категоріальне поле публічної молодіжної політики

Джерело: складено самостійно на основі [79].

Європейська рамка Ради Європи чітко підкреслює публічний характер молодіжної політики, задаючи відправну норму: публічна політика має бути «вкорінена» в умовах і прагненнях цільової групи та в політичних цілях органів влади; відповідно, «публічна молодіжна політика» повинна відображати виклики й бар’єри, з якими стикаються молоді люди в переході до дорослого

життя, та ґрунтуватися на цілях і настановах, ухвалених публічними органами різних рівнів [179, с. 7]. У цьому підході важливими є дві позиції для українського публічно-управлінського аналізу. По-перше, визначення не «замикає» політику на державі як єдиному джерелі, а прямо передбачає різні рівні публічної влади (локальний, національний, міжурядовий) як легітимні «носії» цілей. По-друге, акцент переноситься з адміністративного опису сфери на фактичну соціальну реальність молоді (умови, прагнення, бар'єри переходу), що методологічно підсилює доказовість та орієнтацію на потреби.

Українські наукові дослідження, які історично розвивалися навколо категорії «державної молодіжної політики», додатково пояснюють, чому поняття «публічна молодіжна політика» має відрізнятися від «державної». Так, М. Гуцалова у своєму дослідженні державну молодіжну політику розуміє, як чітко визначену систему ідей, принципів, теоретичних положень щодо місця та ролі молоді у поступальному розвитку суспільства, закріплених у законодавчих та нормативних актах тощо (у програмних документах політичних партій, заявах громадських організацій, промовах окремих суспільних лідерів), а також діяльність суб'єктів молодіжної політики щодо втілення цих ідей та положень у реальність в інтересах молоді та суспільства в цілому» [23, с. 87]. Сильним у такому визначенні є «результативний» фокус і визнання багатосуб'єктності. Водночас перелік цілей частково має соціально-патерналістський характер, що підштовхує до ризику розуміти молодь як «об'єкт опіки» і, відповідно, редукувати участь до консультативних форм. Для публічного управління принциповим є інше: участь молоді – не додаток до політики, а умова її легітимності та якості, що має інституційні гарантії, процедури й відповідальність.

У цьому контексті показовою є дефініція «публічної молодіжної політики», подана О. Кулінічем у матеріалах науково-практичної конференції НАДУ, де публічна молодіжна політика описується як система ідей, теоретичних положень і практичних дій різних суб'єктів у публічній сфері, спрямованих на створення умов та гарантій для самореалізації молоді, її

інтеграції в суспільство і державу, а також на формування соціально активного молодого покоління [45, с. 22]. Важливість цієї дефініції полягає у двох моментах. По-перше, вона прямо фіксує «різних суб'єктів публічної сфери» як носіїв політики, тобто категорія від початку не зводиться до державного апарату. По-друге, визначення поєднує «умови й гарантії» з самореалізацією та соціальною активністю, що краще відповідає сучасному баченню молоді як ресурсу розвитку та партнера публічних перетворень. Разом із тим формула «система ідей... і практичних дій» потребує методологічного уточнення: для аналізу механізмів реалізації політики важливо розрізняти щонайменше ціннісно-цільовий компонент (цілі й принципи), інституційний компонент (суб'єкти, компетенції, процедури), інструментальний компонент (програми, фінансування, послуги, комунікації, участь) і результативний компонент (вимірювані результати та ефекти). Без такого розмежування дефініція ризикує залишатися надто «широкою», що ускладнює подальшу операціоналізацію поняття.

Для побудови ефективної та гармонійної публічної молодіжної політики необхідно чітко окреслити її мету, завдання, принципи, функції, а також визначити суб'єкт, об'єкт і ключові напрями розвитку. Головною метою такої політики в Україні має стати створення всебічного розвитку молоді як активної соціальної групи, забезпечення її інтеграції в суспільно-політичні та економічні процеси, підтримка ініціатив, спрямованих на реалізацію потенціалу молодих людей, а також формування відповідального громадянства, здатного до участі в демократичних та суспільних трансформаціях країни. Особливу увагу слід приділити посиленню соціальної складової політики та підвищенню рівня життя молоді. Відповідно до мети можливо розглянути завдання молодіжної політики:

- створення гарантованої соціально-економічної, політичної та іншої необхідної бази для соціалізації молоді;
- реалізація запитів та інтересів молоді, не за рахунок невирішення проблем інших соціальних груп;

- забезпечення соціального захисту груп молоді, які не спроможні самостійно вирішити свої проблеми;
- створення умов для діяльності молодіжних організацій, які сприяють всебічному розвитку молодого покоління;
- координація діяльності державних органів, партій, організацій і об'єднань для забезпечення розвитку молоді;
- допомога молоді в реалізації талантів та творчих ініціатив [82].

Формування та реалізація ефективної молодіжної політики вимагає дотримання низки фундаментальних принципів, що визначають напрями державного управління в цій сфері. Відповідно до Закону України «Про основні засади молодіжної політики», державна політика щодо молоді базується на принципах рівності можливостей, інклюзивності, інтеграції, прозорості та партнерства [82]. Ці принципи відображають міжнародні стандарти молодіжної політики, що закріплені у стратегічних документах ООН, Ради Європи та Європейського Союзу.

Реалізація молодіжної політики ґрунтується на виконанні низки функцій, які забезпечують її ефективність та відповідність сучасним викликам. У науковій літературі функціональність молодіжної політики розглядається крізь призму державного регулювання, соціальної адаптації, інноваційного розвитку та стратегічного прогнозування [57, с. 34].

На основі проведеного аналізу можна стверджувати, що реалізація державної молодіжної політики в Україні здійснюється через комплекс взаємопов'язаних функцій, кожна з яких відіграє ключову роль у досягненні її стратегічних цілей (див. дод В, табл. В1.). Досліджені прогностична, регулятивна, організаційна, соціалізаційна та інноваційна функції забезпечують системний підхід до управління молодіжною сферою, відповідаючи на виклики сучасного суспільства.

Ефективність реалізації публічної молодіжної політики значною мірою залежить від системної взаємодії між різними суб'єктами, які беруть участь у її формуванні, впровадженні, моніторингу та оцінюванні. Ця політика

спрямована на підтримку молодого покоління як ключового соціального ресурсу держави, що визначає її стратегічний розвиток у довгостроковій перспективі. Розуміння ролей та функцій кожного суб'єкта, а також чітке визначення об'єктів впливу є фундаментальним для досягнення цілей молодіжної політики.



Рисунок 1.2 – Суб'єктно-об'єктна структура публічної молодіжної політики

Джерело: складено самостійно.

Суб'єктами публічної молодіжної політики є інституції та організації, що беруть участь у процесі її формування, реалізації та оцінювання, виконуючи при цьому специфічні ролі та функції (див. табл. 1.1).

Об'єктом державної молодіжної політики є молодь як соціально-демографічна група. Держава сприймає молодь як частину населення, на яку спрямовані заходи для вирішення соціальних, економічних, культурних та освітніх питань.

Таблиця 1.1 – Суб’єкти публічної молодіжної політики: ролі та функції

| Склад суб’єкта  | Роль у молодіжній політиці  | Основні функції  |
|---|---|--|
| <b>Органи державної влади:</b><br>– Верховна Рада України;<br>– Кабінет Міністрів України;<br>– Міністерство молоді та спорту України;<br>– Інші центральні органи виконавчої влади (МОН, тощо).  | Формування стратегічної рамки, регулювання та координація             | – Розробка і прийняття законодавства<br>– Формування національних стратегій і концепцій<br>– Фінансування молодіжних програм   |
| <b>Органи місцевого самоврядування:</b><br>– Обласні, районні, міські, селищні та сільські ради;<br>– Відділи/управління у справах молоді;<br>– Комунальні молодіжні центри.  | Реалізація політики на місцевому рівні                                | – Формування і впровадження місцевих молодіжних програм<br>– Створення молодіжних просторів<br>– Забезпечення фінансової підтримки молодіжних ініціатив<br>– Проведення локальних консультацій з молоддю |
| <b>Молодіжні ради, консультативні органи:</b><br>– Молодіжні ради при органах місцевого самоврядування; – Молодіжна рада при Кабінеті Міністрів України ;<br>– Інші дорадчі структури.  | Залучення молоді до прийняття рішень                                  | – Консультації з питань молодіжної політики<br>– Проведення публічних обговорень<br>– Надання рекомендацій органам влади   |
| <b>Інститути громадянського суспільства:</b><br>– Молодіжні ГО, зареєстровані згідно з українським законодавством;<br>– Локальні ініціативи.  | Активація молодіжних ініціатив, реалізація програм                    | – Проведення освітніх заходів<br>– Організація волонтерських проєктів<br>– Представлення інтересів молоді в діалозі з владою<br>– Реалізація міжнародних молодіжних проєктів                             |
| <b>Міжнародні інституції:</b><br>– ООН: Всесвітня програма дій для молоді (WPAU); UNESCO; UNICEF;<br>– OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку);<br>– Європейський Союз (EU);<br>– Рада Європи (Council of Europe);<br>– “Big Six” Youth Organizations – глобальний альянс молодіжних рухів, що охоплює понад 250 млн молодих людей. | Підтримка реформ, інтеграція до європейських стандартів, фінансування | – Консультування органів влади щодо реформ<br>– Проведення досліджень та оцінювання політик<br>– Надання фінансової підтримки молодіжним програмам<br>– Сприяння міжнародній мобільності молоді          |

Джерело: складено самостійно.

Цікавим є факт, що у нормативно-правовому полі України вікові межі

молоді визначено в діапазоні 14–35 років [82], що є однією з найширших моделей інституційного окреслення цієї соціально-демографічної групи. Натомість у практиці Європейського Союзу найпоширенішим є підхід 15–29 років (зокрема у межах програм Erasmus+ та European Solidarity Corps), а в аналітичних документах Eurostat молодь здебільшого охоплює категорію 15–29 років, рідше – 15–34 [170]. У скандинавських країнах вікові межі також є вужчими: у Швеції та Данії у стратегічних документах найчастіше застосовується інтервал 13/15–25 років, інколи – до 30 років. У США на рівні федеральної статистики та програмної політики типовим є підхід 16–24 або 15–24 роки [126]. Таким чином, українська модель 14–35 років охоплює як підліткову, так і значну частину дорослої вікової когорти, що суттєво розширює цільову групу публічної молодіжної політики порівняно з більшістю європейських і північноамериканських практик, формуючи найбільш широкий віковий контур інституційного визначення молоді серед зазначених юрисдикцій.

Ключовими особливостями сучасного підходу до державної молодіжної політики в Україні можна визначити такі аспекти: по-перше, переважання пасивної моделі, за якої молодь сприймається радше як об'єкт державного впливу або отримувач послуг, а не як активний учасник суспільно-політичних процесів; по-друге, зосередження на забезпеченні базових умов життєдіяльності молодого покоління, зокрема у сферах соціалізації, освіти, зайнятості, а також правового захисту; і по-третє, сегментація молоді відповідно до соціально-економічного статусу – із виокремленням окремих груп, таких як молоді підприємці, студенти, представники вразливих категорій населення. Така структуризація дозволяє підвищити адресність політики, однак водночас зумовлює ризики фрагментації молодіжного середовища та обмежує потенціал інклюзивної участі молоді у прийнятті управлінських рішень (див. табл. 1.2).

Об'єктом публічної молодіжної політики є не лише молодь як соціально-демографічна група, а й процеси, середовища, інституції та відносини, які

впливають на її становлення та розвиток.

Таблиця 1.2 – Ключові відмінності об'єкта «державної молодіжної політики» та «публічної молодіжної політики»

| Критерій           | Державна молодіжна політика             | Публічна молодіжна політика                     |
|--------------------|---|---|
| Спрямованість      | Молодь як соціальна група               | Молодь + середовище, у якому вона розвивається  |
| Роль молоді        | Адресат державних ініціатив             | Активний учасник процесів                       |
| Контекст об'єкта   | Соціальні та економічні проблеми молоді | Інституції, процеси, взаємодія різних суб'єктів |
| Взаємодія з іншими | Лише державні органи                    | Широкий спектр партнерів (громадські, приватні) |

Джерело: складено самостійно.

Ключовими особливостями підходу до формування та реалізації публічної молодіжної політики є її активний, комплексний та міжсекторальний характер. По-перше, сучасна модель передбачає активну участь молоді не лише як реципієнта державних послуг, а як повноправного суб'єкта політичного процесу – учасника ухвалення рішень, розробки стратегій та реалізації програм. По-друге, фокус молодіжної політики значно розширюється: він охоплює не лише традиційні напрями соціалізації чи освіти, а й комплексно враховує вплив освітнього, культурного, економічного й політичного середовищ на розвиток молодої особистості. По-третє, політика вибудовується на міжсекторальній взаємодії, коли в процес залучаються не лише державні інституції, а й організації громадянського суспільства, бізнес-структури та міжнародні партнери, що дозволяє забезпечити більшу ефективність, стійкість і відповідність молодіжної політики реальним потребам молодого покоління.

Таким чином об'єкт державної молодіжної політики обмежується молоддю як адресатом державних дій. Натомість об'єкт публічної молодіжної політики є комплексним і враховує весь спектр взаємодій та умов, які впливають на розвиток молоді, передбачаючи її активну участь у процесах формування політики.

Сутність публічної молодіжної політики полягає у створенні сприятливих умов для розвитку молоді як важливого ресурсу суспільства. Молодь розглядається не лише як об'єкт впливу, але й як суб'єкт, що здатний самостійно приймати рішення, брати участь у державному управлінні та формувати майбутнє держави. Вона стає ключовим чинником формування людського капіталу, який забезпечує інноваційний розвиток і конкурентоспроможність країни.

Молодіжна політика як невід'ємна складова державного управління функціонує не ізольовано, а в тісній інтеграції з іншими сферами публічного управління. Цей взаємозв'язок зумовлений комплексністю потреб молодого покоління, що охоплюють освіту, зайнятість, охорону здоров'я, культуру та соціальний захист. Ефективність молодіжної політики та її здатність забезпечити повноцінну інтеграцію молоді в економічну, соціальну та політичну системи країни залежать від узгодженості та синергії між цими напрямками. Згідно із Законом України «Про основні засади молодіжної політики» [82], державна молодіжна політика здійснюється в тісній координації з іншими секторальними політиками, що формує її системний та комплексний підхід.

Окрім міжсекторальної взаємодії, ключову роль у реалізації молодіжної політики відіграє її організаційна структура, особливо в умовах децентралізації. Перерозподіл повноважень між центральною та місцевою владою, що є однією з ключових реформ державного управління в Україні, безпосередньо впливає на механізми впровадження молодіжних ініціатив.

Формування та реалізація публічної молодіжної політики вимагає злагодженої взаємодії між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, молодіжними радами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Співпраця між цими суб'єктами є запорукою ефективного впровадження політики, спрямованої на підтримку молоді та створення умов для її самореалізації.

У системі публічного управління молодіжна політика виконує важливу

функцію соціального інвестування в майбутнє суспільства. Її об'єктом виступає молодь – соціально-демографічна група, що має стратегічне значення для сталого розвитку держави, модернізації інституцій та формування інноваційного потенціалу.

З огляду на це, можливо визначити публічну молодіжну політику як самостійний напрям публічної політики, у межах якого органи державної влади та місцевого самоврядування у взаємодії з молоддю, інститутами громадянського суспільства та іншими заінтересованими сторонами формують і реалізують узгоджені цілі, правила й інструменти створення умов і гарантій для самореалізації, соціальної інтеграції та участі молоді в суспільному житті, із забезпеченням інституційних механізмів залучення молоді та оцінювання результатів на основі даних.

Це визначення зберігає нормативне ядро «умови й гарантії» та «участь» [82], узгоджується з європейською логікою прив'язки політики до умов і прагнень молоді та цілей публічної влади різних рівнів [179, с. 7], і водночас операціоналізує багатосуб'єктність через взаємодію та узгоджені інструменти, що важливо для подальшого аналізу формування й реалізації публічної молодіжної політики як процесу публічного управління.

Підсумково категорія «публічна молодіжна політика» фіксує перехід від адміністративно-галузевого розуміння молодіжної політики до управлінсько-процесуального: політика розглядається як узгоджене вироблення і виконання рішень у публічній сфері, де молодь має не лише статус цільової групи, а й статус учасника політики. Це створює необхідне поняттєве підґрунтя для подальшого розмежування двох взаємопов'язаних, але нетотожних категорій – формування та реалізації публічної молодіжної політики, які потребують окремої аналітики за логікою політичного циклу, розподілу повноважень, інструментів участі та механізмів відповідальності.

Поняття формування та реалізації публічної молодіжної політики є ключовими для розуміння її управлінської природи, оскільки саме через ці процеси відбувається перехід від суспільно значущих проблем і цілей до

практичних рішень, інструментів і результатів. У науці публічного управління ці категорії розглядаються як взаємопов'язані, але не тотожні складові політичного циклу, що мають різну логіку, набір суб'єктів, інструментів і критеріїв оцінювання.

В Енциклопедичному словнику з державного управління формування державної політики описується як процес вироблення цілей, пріоритетів і управлінських рішень у відповідь на суспільні проблеми, який охоплює ідентифікацію проблеми, підготовку альтернатив, ухвалення рішень та їх нормативне закріплення [30, с. 346]. Перевагою такого підходу є чітка фіксація формування політики як окремого управлінського процесу, що передуює реалізації і має власну логіку та процедури. Недоліком у контексті публічної молодіжної політики є домінування державоцентричної перспективи, за якої роль молоді та інститутів громадянського суспільства в етапі формування політики залишається вторинною.

У працях В. Романова та О. Рудіка формування публічної політики розглядається як стадія політичного циклу, що включає визначення проблеми, формування порядку денного, розроблення та вибір альтернатив і прийняття рішень, які згодом підлягають реалізації [93, с. 23–26]. Сильним боком цього підходу є процесуальність і можливість аналітичного розмежування стадій, що є важливим для публічно-управлінського аналізу. Водночас молодіжна специфіка в таких узагальнених моделях не виокремлюється, що потребує адаптації під галузеву політику з урахуванням участі молоді як цільової групи та партнера.

У європейських документах формування молодіжної політики розглядається як багаторівневий і багатосуб'єктний процес. Зокрема, у рамковому документі Ради Європи формування публічної молодіжної політики пов'язується з визначенням цілей і пріоритетів на основі реальних умов життя молоді, аналізу бар'єрів і ризиків переходу до дорослого життя, а також політичних рішень, ухвалених публічними органами різних рівнів [179, с. 7]. Перевагою цього підходу є акцент на зв'язку формування політики з

емпіричними даними та участю заінтересованих сторін. Недоліком є відносна абстрактність інструментального рівня, який часто залишається поза межами концептуальних описів.

Нормативно-правове поле України задає рамкове бачення формування публічної молодіжної політики. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» визначає принципи, цілі та напрями політики, а також закріплює участь молоді та інститутів громадянського суспільства у процесах підготовки й ухвалення рішень [82]. Це дозволяє інтерпретувати формування публічної молодіжної політики не лише як діяльність органів влади, а як інституціоналізований процес узгодження позицій, у якому поєднуються політичні рішення, експертні знання та інтереси молоді. Водночас закон має рамковий характер і не деталізує процедурні аспекти формування політики, що відкриває простір для наукового уточнення цієї категорії.

Реалізація публічної молодіжної політики в науці публічного управління трактується як окремий управлінський процес, спрямований на практичне втілення ухвалених рішень через систему інструментів, програм, організаційних структур і ресурсів. В Енциклопедичному словнику з державного управління реалізація політики розглядається як сукупність управлінських дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом застосування правових, організаційних, фінансових та інформаційних інструментів [30, с. 142]. Перевагою такого підходу є його інструментальна чіткість. Недоліком є тенденція до сприйняття реалізації як суто виконавчої фази, відірваної від зворотного зв'язку з цільовими групами.

У публічно-управлінських дослідженнях наголошується, що реалізація політики не зводиться до виконання рішень «згори», а передбачає адаптацію, координацію та взаємодію між різними суб'єктами. Для публічної молодіжної політики це означає використання інструментів молодіжної роботи, програм підтримки ініціатив, фінансування проєктів, розвитку молодіжної інфраструктури, консультаційних і дорадчих механізмів участі. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» прямо закріплює молодіжну роботу

як інструмент реалізації політики, що здійснюється молоддю, разом із молоддю або в інтересах молоді, із застосуванням механізмів спільного прийняття рішень [82]. Така норма є принципово важливою, оскільки інституціоналізує участь молоді саме на стадії реалізації, а не лише декларує її на рівні принципів.

Стратегічні документи, зокрема Національна молодіжна стратегія до 2030 року, розглядають реалізацію молодіжної політики як міжсекторальний процес, що потребує координації дій органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій і міжнародних партнерів [80]. Перевагою такого підходу є визнання складності та багаторівневості реалізації. Водночас у стратегічних документах акцент робиться переважно на цілях і напрямках, тоді як механізми підзвітності та оцінювання результатів часто залишаються недостатньо деталізованими.

Порівняльно-аналітичне осмислення дозволяє чітко розмежувати процеси формування та реалізації публічної молодіжної політики. Формування політики має переважно аналітично-нормативний характер: воно пов'язане з визначенням проблем, цілей, пріоритетів і правил гри в публічній сфері. Реалізація політики має інструментально-організаційний характер: вона спрямована на досягнення визначених цілей через конкретні дії, програми та механізми. Водночас ці процеси не є лінійно відокремленими. Реалізація політики генерує зворотний зв'язок, який впливає на коригування цілей і інструментів, а отже – на подальше формування політики. Для публічної молодіжної політики такий зворотний зв'язок є особливо важливим, оскільки участь молоді дозволяє фіксувати зміну потреб і очікувань у динамічному соціальному середовищі.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що розглянувши підходи різних авторів і нормативні положення, доцільно запропонувати уточнені визначення. Формування публічної молодіжної політики доцільно розуміти як багатосуб'єктний управлінський процес ідентифікації проблем молоді, визначення цілей, пріоритетів і правил публічного впливу, що здійснюється органами державної влади та місцевого самоврядування у взаємодії з молоддю

та інститутами громадянського суспільства і завершується ухваленням політичних та нормативних рішень. Реалізація публічної молодіжної політики може бути визначена як процес практичного втілення ухвалених рішень через систему правових, організаційних, фінансових і програмних інструментів, що забезпечують досягнення визначених цілей, участь молоді та оцінювання результатів.

Таке розмежування і водночас поєднання понять формування та реалізації створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу наукових підходів до публічної молодіжної політики, оскільки дозволяє чітко співвіднести теоретичні моделі з конкретними стадіями політичного циклу, інструментами та механізмами участі (див. табл. в Додатку В).

## **1.2 Наукові підходи до формування та реалізації публічної молодіжної політики**

Системний підхід є однією з базових методологічних засад сучасної науки публічного управління, оскільки дозволяє осмислювати складні соціальні явища як цілісні, багаторівневі та динамічні утворення. Його застосування ґрунтується на визнанні того, що результати публічної політики зумовлюються не окремими рішеннями, інструментами чи інституціями, а характером взаємозв'язків між ними, логікою функціонування управлінських процесів і здатністю системи реагувати на впливи зовнішнього середовища. У цьому контексті системний підхід створює аналітичні передумови для подолання фрагментарного бачення політики та переходу до її цілісного, структурно впорядкованого осмислення.

Теоретичні витoki системного підходу пов'язані з розвитком загальної теорії систем, у межах якої соціальні, економічні та управлінські процеси розглядаються як відкриті системи, що перебувають у постійній взаємодії з оточенням. У працях Л. фон Берталанфі наголошується, що система не може бути зведена до простої суми своїх елементів, оскільки саме взаємодія між

ними породжує нові властивості, які визначають її функціонування [107]. Подальший розвиток системного мислення представлений у роботах Д. Медоуз, де увага зосереджується на динаміці систем, ролі потоків ресурсів, часових затримок і контурів зворотного зв'язку у формуванні управлінських результатів [146, р. 13].

У сфері публічного управління системний підхід використовується для аналізу політики як складного управлінського процесу, що поєднує нормативно-правові, інституційні, організаційні, фінансові та інформаційні компоненти. У цьому вимірі публічна політика постає як відкрита система, чутлива до соціальних, економічних і політичних змін, а її ефективність визначається здатністю інтегрувати різні підсистеми в єдину логіку управлінського впливу [93; 124]. Така інтерпретація дозволяє аналізувати політику не лише через призму окремих програм або рішень, а як цілісний управлінський механізм.

У вітчизняному науковому дискурсі системний підхід до публічного управління розглядається як методологічна основа аналізу складних соціально-управлінських об'єктів. У працях В. Бакуменка системність трактується як базова характеристика державного управління, що виявляється у взаємозалежності його функцій, структур, процедур і механізмів впливу [4; 30]. Подібну позицію розвиває Т. Лозинська, яка інтерпретує публічне управління як цілісний процес, у межах якого поєднуються різні рівні управління та інструменти реалізації політики [47, с. 65].

Суттєвий внесок у розвиток системного бачення публічної політики зробили В. Романов та О. Рудік, у працях яких державна політика аналізується як багаторівнева система, що охоплює стадії формування, реалізації та оцінювання управлінських рішень [93, с. 43]. У такій логіці системний підхід дозволяє виявляти не лише окремі управлінські помилки, а й структурні дисфункції, зумовлені порушенням зв'язків між елементами політики або неузгодженістю управлінських дій на різних рівнях.

Застосування системного підходу до дослідження публічної молодіжної

політики має особливе методологічне значення з огляду на міжсекторальний характер цієї сфери. Молодіжна політика формується на перетині освітньої, соціальної, економічної, культурної та безпекової політик, що зумовлює її залежність від рішень, ухвалених у різних галузях публічного управління. У такій перспективі молодь розглядається не як ізольована соціальна група, а як елемент ширшої соціальної системи, становище якої визначається сукупним впливом різних управлінських рішень і політичних інтервенцій [22; 94].

Системний підхід дозволяє концептуалізувати публічну молодіжну політику як багаторівневу структуру, що функціонує одночасно на національному, регіональному та місцевому рівнях. Кожен із цих рівнів має власні управлінські повноваження, інструменти та ресурси, однак між ними існують стійкі вертикальні й горизонтальні зв'язки, які забезпечують цілісність політики (див. рис. 1.3). Порушення таких зв'язків призводить до фрагментації управлінського впливу, що проявляється в розриві між стратегічними пріоритетами та практиками реалізації молодіжної політики на місцях [79; 82].

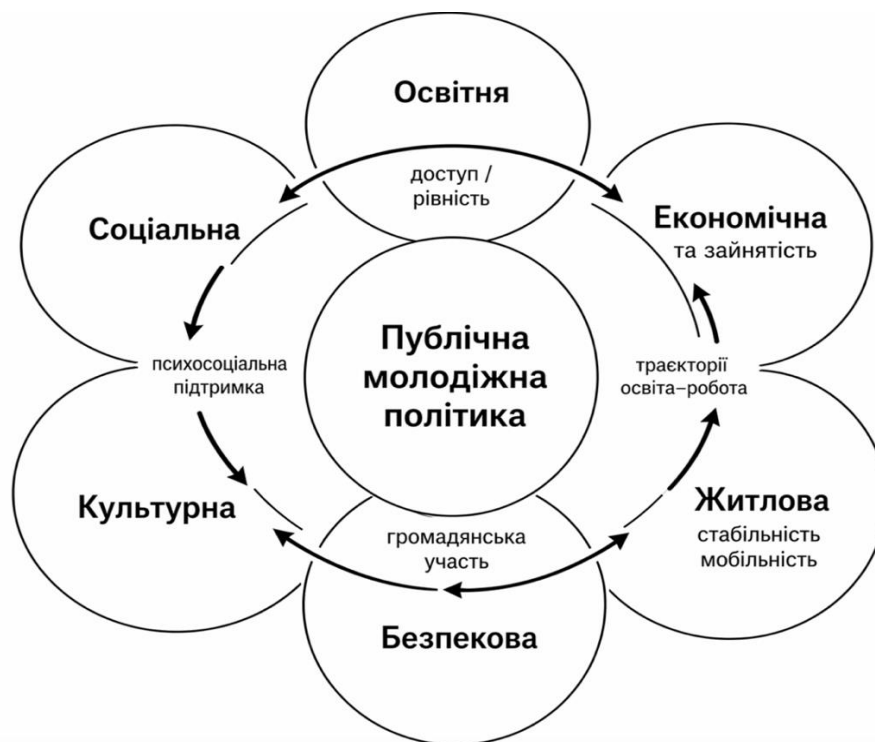


Рисунок 1.3 – Міжсекторальне перетинання молодіжної політики

Джерело: складено самостійно.

Важливою складовою системного підходу є акцент на зворотному зв'язку як ключовому механізмі підтримання життєздатності управлінської системи. У контексті публічної молодіжної політики це означає інституціоналізацію процедур моніторингу, оцінювання та врахування позицій молоді як елементів управлінського процесу. Саме через механізми зворотного зв'язку система набуває здатності до самокорекції, оновлення цілей і адаптації інструментів управлінського впливу до змін соціального середовища [50; 76].

У межах системного бачення публічної політики важливого аналітичного значення набувають процесуальні моделі, які дозволяють описати функціонування політики як послідовність взаємопов'язаних управлінських дій, що забезпечують рух системи від постановки проблем до досягнення результатів і отримання зворотного зв'язку. На відміну від інституційного аналізу, зосередженого на структурі суб'єктів і правилах взаємодії, процесуальний ракурс акцентує увагу на динаміці управлінських рішень, способах їх упорядкування та відтворюваності в межах цілісної системи публічного управління.

У теорії публічного управління найбільш поширеними є лінійна та фазова моделі формування і реалізації політики, які часто використовуються як інструменти систематизації управлінського процесу. Їх застосування у сфері публічної молодіжної політики зумовлене тим, що ця політика поєднує нормативно визначені цілі, багаторівневу координацію суб'єктів, різноманітні інструменти впливу та потребує відносно стабільних процедур підготовки, реалізації й контролю управлінських рішень. У системній логіці такі моделі виконують функцію умовного «каркаса», який дозволяє простежити, як елементи політики взаємодіють у часі та як система переходить від одного стану до іншого.

Лінійна модель формування і реалізації публічної політики ґрунтується на уявленні про послідовний рух від ідентифікації проблеми до розроблення рішення, організації його виконання та підсумкового оцінювання результатів. Її управлінська раціональність полягає в чіткому поєднанні політичного вибору

з адміністративним виконанням через логіку розподілу завдань, ресурсів і відповідальності, де оцінювання розглядається як завершальний етап, що фіксує досягнення цілей і наслідки втручання [3, с. 27]. У системному вимірі лінійна модель забезпечує відносну передбачуваність функціонування політики, дозволяючи «прив'язати» елементи системи – цілі, інструменти, ресурси й виконавців – до єдиної послідовності управлінських дій.

Для публічної молодіжної політики перевагою лінійної моделі є її здатність дисциплінувати програмно-цільове управління та зробити прозорою логіку «проблема – цілі – інструменти – показники – відповідальні». Водночас у системному аналізі очевидними стають і її обмеження. Молодіжна політика реалізується в умовах змінного соціального середовища, що характеризується міграційними процесами, воєнними ризиками, коливаннями ринку праці й освітніх траєкторій. За таких умов управлінські рішення нерідко приймаються за неповної інформації, а етапи підготовки й реалізації фактично накладаються один на один. Це означає, що лінійність функціонує радше як адміністративний стандарт планування, ніж як адекватний опис реальної динаміки системи публічної молодіжної політики.

Фазова модель, відома як модель «циклу політики», пропонує більш розгорнуте уявлення про політику як сукупність типових фаз, що охоплюють постановку проблеми й формування порядку денного, розроблення альтернатив і проєктування інструментів, ухвалення рішення, реалізацію, моніторинг та оцінювання з наступним поверненням до перегляду проблеми або корекції інструментів. У системній перспективі ця модель дозволяє пов'язати управлінський процес із механізмами зворотного зв'язку, розглядаючи політику як динамічну систему, здатну до навчання й самоналаштування.

У літературі з аналізу публічної політики підкреслюється, що фазова модель є корисною насамперед як аналітичний засіб упорядкування управлінського матеріалу та розмежування різних типів завдань на різних етапах, а не як опис «ідеально раціональної» траєкторії політики [109, р. 98–

100]. П. Бріджмен і Г. Девіс наголошують, що цикл політики виконує роль практичного інструмента осмислення управлінського завдання, однак не може розглядатися як повний замітник реальної складності політичного процесу або як модель, що усуває конфлікти інтересів і силові взаємодії між акторами [109, р. 98–101]. Для публічної молодіжної політики ця теза має принципове значення, оскільки багатосуб'єктність, конкуренція пріоритетів і ресурсні обмеження формують нелінійну й часто фрагментовану динаміку управління.

Сучасні теорії політичного процесу додатково підкреслюють обмеження фазової моделі з позицій системного аналізу. К. Янн і К. Вегріх показують, що цикл політики не є каузальною теорією з чітко визначеними змінними, а радше виступає евристичним інструментом, корисним для структурування емпіричних спостережень і порівняння різних підходів до аналізу політики [143, р. 71]. У реальних управлінських системах елементи процесу політики не лише послідовно змінюють один одного, а й функціонують паралельно: реалізація поєднується з уточненням цілей, оцінювання – з корекцією інструментів, а формування нових рішень – з адаптацією вже запущених програм [143, р. 82–83].

У публічній молодіжній політиці ця системна особливість проявляється особливо виразно. Запуск молодіжної інфраструктури, програм зайнятості або психологічної підтримки молоді майже завжди супроводжується оперативним переналаштуванням процедур, критеріїв доступу та показників результативності. Це означає, що фази реалізації, моніторингу й корекції фактично зливаються в єдиний процес управлінського реагування, де зворотний зв'язок виступає не завершальним елементом, а постійно діючим компонентом системи.

Порівняльно-аналітичне зіставлення лінійної та фазової моделей у межах системного підходу дозволяє уточнити їх публічно-управлінську придатність для молодіжної політики. Лінійна модель більш ефективна для адміністративного конструювання програм і регламентування відповідальності, особливо у сфері стандартизованих послуг і бюджетних

програм. Фазова модель, своєю чергою, краще утримує в полі зору циклічність управління, роль зворотного зв'язку та необхідність постійного коригування політики відповідно до змін середовища [3, с. 27; 143, р. 83].

Таким чином, у системній методологічній рамці процесуальні моделі не підміняють інституційного чи системного аналізу, а виконують допоміжну функцію, конкретизуючи динаміку функціонування політики та локалізуючи управлінські «вузли» розриву між цілями, інструментами й результатами. Саме на цих етапах – визначення проблеми, проєктування інструментів, реалізації, оцінювання та корекції – проявляється здатність системи публічної молодіжної політики до адаптації, навчання та відтворення, що створює методологічні передумови для подальшого аналізу інтегрованих контурів управління.

Системне бачення також дозволяє інтегрувати молодіжну політику в ширший контекст публічного управління, розглядаючи її у взаємозв'язку з політикою зайнятості, освіти, соціального захисту та регіонального розвитку. Такий підхід підкреслює, що результативність молодіжної політики значною мірою залежить від узгодженості управлінських рішень у суміжних сферах, а також від спроможності публічної влади координувати дії різних інституцій у межах єдиної системи управління [3; 80].

З наведеного випливає, що, системний підхід створює методологічну основу для цілісного осмислення публічної молодіжної політики як складної, відкритої та динамічної системи, у межах якої взаємодіють різні суб'єкти, інститути та управлінські механізми. Таке бачення дозволяє перейти від аналізу окремих елементів політики до дослідження структурних зв'язків і управлінських контурів, що визначають її результативність, і логічно підводить до подальшого аналізу управлінського та адаптивного вимірів публічної молодіжної політики.

Інституційний підхід у публічному управлінні сформувався як методологічна орієнтація, що пояснює процеси формування та реалізації публічної політики через систему стійких правил, норм, організаційних структур і процедур, які визначають межі управлінських дій, характер

взаємодії суб'єктів влади та відтворення управлінських практик у часі. У такій логіці ключовою одиницею аналізу виступає не окреме рішення чи програма, а інституційне середовище, у межах якого ці рішення ухвалюються і реалізуються.

В українській науковій традиції інституційний підхід пов'язується з аналізом організаційно-нормативних засад публічного управління та механізмів закріплення владних повноважень. У Енциклопедичному словнику з державного управління інституційний аналіз визначено як «аналіз, який з'ясовує міру наявності в управлінні інституційних характеристик», серед яких виокремлено організації й установи, систему цінностей, ролей і символів, стійкість існування соціального інституту, чіткий розподіл функцій, прав і обов'язків, професійне виконання діяльності спеціальними групами людей, а також наявність контролю та різних форм регламентації діяльності індивідів [30, с. 312–314]. Отже, словникове тлумачення інституційного аналізу фіксує ті ознаки, які є принциповими для розуміння молодіжної політики як сфери публічного управління: наявність організаційних суб'єктів, розподіл функцій, регламентацію діяльності, контроль і сталість інституційної взаємодії. Саме тому подальше дослідження формування та реалізації публічної молодіжної політики потребує застосування інституційного підходу, який дає змогу розкрити не лише зміст цілей і завдань цієї політики, а й управлінські умови її практичного здійснення.

Суттєвий методологічний внесок у розвиток інституційного підходу зроблено в межах нового інституціоналізму. Д. Норт, аналізуючи публічні та соціально-економічні процеси, обґрунтовує, що інституційний аналіз зосереджується на тому, як формальні правила та неформальні обмеження формують стимули й обмеження для поведінки акторів, визначаючи типові траєкторії політичних рішень і практик їх реалізації [150, с. 97–101]. У цьому контексті інституційний підхід виступає засобом пояснення відмінностей між задекларованими цілями політики та фактичними результатами управлінського впливу. В. Скотт, розвиваючи соціологічний вимір інституціоналізму,

підкреслює, що інституційний аналіз публічної політики має враховувати не лише регулятивні норми, а й нормативні та культурно-когнітивні чинники, які забезпечують легітимність і відтворюваність управлінських практик [177, с. 57–60]. Це дозволяє аналізувати політику як процес, укорінений у стійких моделях взаємодії та управлінської культури.

Методологічне значення інституційного підходу полягає в його здатності виявляти причинно-наслідкові зв'язки між інституційною конфігурацією публічної влади та результатами політики. З цієї позиції ефективність публічного управління визначається не лише якістю стратегічних документів, а й узгодженістю повноважень, наявністю процедур координації, інституційною спроможністю органів влади та стійкістю управлінських практик. Саме такий ракурс використовується в дослідженнях інституціональної стійкості публічного управління, де підкреслюється залежність результативності політики від здатності інститутів функціонувати в умовах змін і криз [48, с. 183–185].

Застосування інституційного підходу до аналізу публічної молодіжної політики означає розгляд цієї політики як системи інституціоналізованих правил і практик, у межах яких визначаються допустимі форми державного впливу на молодь, механізми участі молодих людей у виробленні рішень та порядок реалізації програмних заходів. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» фіксує базові інституційні параметри цієї сфери, зокрема принципи, суб'єктний склад і напрями державного втручання [82]. Водночас інституційний підхід дозволяє виявити, що реальний зміст молодіжної політики формується не лише на рівні законодавчих норм, а й через практики взаємодії між органами публічної влади, молодіжними інституціями та громадянським суспільством.

У процесі формування публічної молодіжної політики інституційний підхід акцентує увагу на механізмах інституціоналізації інтересів молоді. До таких механізмів належать стратегічні документи, державні цільові програми та консультативно-дорадчі органи, зокрема молодіжні ради, діяльність яких

регламентується типовими положеннями [77]. Аналіз із інституційних позицій дозволяє оцінити не лише формальну наявність таких структур, а й їх здатність впливати на процес ухвалення управлінських рішень.

На етапі реалізації публічної молодіжної політики інституційний підхід зосереджується на спроможності інститутів забезпечувати сталі та передбачувані управлінські дії. Фрагментація повноважень, нестача ресурсів або відсутність чітких процедур підзвітності зумовлюють розрив між цілями політики та її фактичними результатами. Ці проблеми особливо загострюються в умовах кризових трансформацій, що підтверджується результатами досліджень впливу війни на молодь в Україні, які фіксують зростання соціальних ризиків і обмеженість інституційної адаптації [20].

У публічно-управлінському вимірі це означає, що інституційний підхід виступає методологічною основою аналізу публічної молодіжної політики як результату дії системи правил, організацій і управлінських практик, що визначають межі та можливості публічного впливу на молодь. Водночас його зосередженість на стабільних інституційних конструкціях зумовлює потребу доповнення інституційного аналізу підходами, здатними враховувати складність і взаємозалежність елементів публічного управління, що логічно підводить до управлінського та адаптивного підходів.

У межах сучасної науки публічного управління управлінський підхід формується як узагальнююча аналітична перспектива, що дозволяє розглядати публічну політику не лише як сукупність інституційних норм або програмних рішень, а як цілісний процес організованого управлінського впливу. Його специфіка полягає у фокусі на логіці прийняття, реалізації та корекції рішень, а також на взаємозв'язку цілей, інструментів і результатів публічної діяльності. Саме тому управлінський підхід доцільно інтерпретувати як узагальнювальний рівень аналізу, який інтегрує структурні, інституційні та процесуальні виміри публічної політики в єдину управлінську рамку.

У наукових працях, присвячених державній і публічній політиці, управління розглядається як послідовний і водночас циклічний процес, у

межах якого формування рішень, їх реалізація та оцінювання перебувають у постійному взаємозв'язку. Така логіка простежується в дослідженнях, де публічна політика трактується як система управлінських дій, зорієнтованих на досягнення суспільно значущих результатів, а не як сукупність ізольованих актів нормотворчості [93; 105; 124]. У цьому контексті управлінський підхід дозволяє подолати нормативно-описове бачення політики та зосередитися на її функціонуванні як процесі цілеспрямованого впливу.

У працях українських науковців управлінський підхід до публічного управління розвивається як процесно-функціональна інтерпретація діяльності публічної влади. Так, у дослідженнях В. Бакуменка та П. Надолішнього управління визначається як упорядкований процес впливу суб'єкта на об'єкт із метою досягнення визначених цілей, що реалізується через систему функцій, методів і організаційних форм [4; 30]. Аналогічна логіка простежується у працях В. Романова та О. Рудіка, де державна політика аналізується як керований цикл, у межах якого послідовно поєднуються формування політичних рішень, їх практичне впровадження та оцінювання результатів [93, с. 61].

Значний внесок у розвиток управлінського підходу зробили дослідження, у яких акцент переноситься на інструментальне наповнення політики. У цьому сенсі механізми публічного управління розглядаються як стійкі способи організації управлінського впливу, що поєднують нормативні, організаційні, фінансові та інформаційні компоненти [29; 44; 100]. Такий підхід дозволяє аналізувати політику не лише на рівні цілей і декларацій, а через призму реальних управлінських інструментів, за допомогою яких ці цілі трансформуються у практичні дії.

У західній науковій традиції управлінський підхід до публічної політики отримав розвиток у межах концепції управлінського циклу, що використовується як аналітична рамка для впорядкування складної політичної реальності. У працях Дж. Андерсона публічна політика визначається як послідовність дій, рішень і бездіяльності органів влади, спрямованих на

розв'язання суспільних проблем [105, р. 54]. В. Данн розглядає політику крізь призму аналітично керованого процесу, у межах якого прийняття рішень ґрунтується на оцінці альтернатив і прогнозуванні наслідків [124, р. 78]. Подальший розвиток цієї логіки представлений у працях М. Гоулетта, М. Рамеша та А. Перла, де управлінський цикл інтерпретується як інструмент аналізу взаємозв'язку між формуванням, реалізацією та оцінюванням політики [137, р. 92 ].

У межах управлінського підходу публічна молодіжна політика постає як специфічний різновид публічної політики, що має власні управлінські цілі, інструменти та суб'єктів, але водночас інтегрована в загальну систему публічного управління. Молодіжна сфера в такій логіці розглядається не як автономний соціальний сегмент, а як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу, результативність якого залежить від узгодженості стратегічних пріоритетів, організаційних механізмів і ресурсного забезпечення [3; 73; 79].

Особливого значення управлінський підхід набуває в умовах підвищеної складності та нестабільності соціального середовища. У дослідженнях, присвячених сучасному публічному управлінню, наголошується, що ефективність політики визначається здатністю управлінської системи до навчання, адаптації та корекції управлінських рішень [109; 143]. У цьому сенсі управлінський підхід створює аналітичні передумови для переходу від лінійних моделей реалізації політики до більш гнучких і циклічних управлінських конструкцій, у яких реалізація та оцінювання результатів не завершують політичний процес, а стають підставою для його оновлення.

Таким чином, управлінський підхід як метарівень аналізу дозволяє розглядати публічну молодіжну політику як процес цілісного управлінського впливу, у межах якого поєднуються стратегічне цілевизначення, інструментальна реалізація та корекція рішень на основі отриманих результатів. Таке бачення забезпечує методологічний міст між системним осмисленням політики та подальшим аналізом її адаптивних і партисипативних вимірів, що є принципово важливим для дослідження молодіжної політики в

умовах динамічних соціальних і безпекових трансформацій.

У сучасних дослідженнях публічного управління партисипативний підхід формується як аналітична перспектива, що фокусується на включенні соціальних акторів у процеси формування та реалізації публічної політики. Його розвиток пов'язаний із трансформацією уявлень про роль публічної влади, яка дедалі частіше інтерпретується не як єдиний центр прийняття рішень, а як координатор взаємодії між різними учасниками публічного простору. У цьому сенсі партисипативність відображає перехід від ієрархічних моделей управління до партнерських форм організації публічної політики.

У теоретичному вимірі партисипативний підхід ґрунтується на розумінні участі як структурного елемента демократичного врядування. Класичною для осмислення цього підходу залишається концепція Ш. Арнстайн, у якій участь громадян інтерпретується як багаторівневе явище – від формального інформування до реального впливу на прийняття рішень [106]. Хоча зазначена модель виникла в іншому соціально-політичному контексті, її аналітичний потенціал широко використовується для дослідження сучасних механізмів участі, зокрема у сфері молодіжної політики.

У межах теорій публічного врядування та мережевого управління партисипативний підхід отримав подальший розвиток як інтерпретація управління через взаємодію державних і недержавних акторів. У працях Р. Родса управління розглядається як сукупність горизонтальних зв'язків, у межах яких рішення формуються через переговори, координацію та партнерство [176]. Подібна логіка простежується в дослідженнях мереж публічного управління, де участь зацікавлених сторін розглядається як необхідна умова ефективності політики в умовах зростаючої складності соціальних систем [144].

В українській науковій думці партисипативний підхід розвивається у зв'язку з аналізом демократичного врядування, публічної політики та механізмів залучення громадськості. У працях Е. Афоніна, Т. Бельської та Я. Бережного участь громадян розглядається як ключовий чинник

демократичної легітимації публічної політики та підвищення якості управлінських рішень [3, с. 65]. Подібну позицію займає Є Бородін, який у дослідженнях державної молодіжної політики наголошує на необхідності переходу від адміністративно-розпорядчих моделей до форм співпраці між державою та молоддю [9, с. 36].

Значний внесок у розвиток партисипативної проблематики зробили українські дослідники, які аналізують інституційні та процедурні аспекти участі. Так, у працях Г. Смокової участь молоді інтерпретується як умова формування дієвої молодіжної політики, зорієнтованої на реальні потреби молодих людей, а не лише на програмні декларації [95, с. 67]. Є. Бородін та його колеги розглядають партисипативні механізми як складову сучасної моделі публічного управління в молодіжній сфері, підкреслюючи роль молодіжних організацій і рад у процесах прийняття рішень [10, с. 32].

У дослідженнях І. Єрмоленко акцент зроблено на суб'єктності молоді у формуванні молодіжної політики, що дозволяє розглядати участь не як допоміжний інструмент, а як управлінський ресурс [31]. Подібну логіку розвивають Д. Бікулов, О. Краснокутський, та О. Заїка, які аналізують партнерські стратегії участі молоді в муніципальному управлінні, підкреслюючи значення горизонтальної взаємодії між органами місцевого самоврядування та молодіжними ініціативами [7, с. 74].

Нормативно-правовий вимір партисипативного підходу в Україні формується через інституціоналізацію процедур участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, а також через спеціальні інструменти залучення молоді. Постанова Кабінету Міністрів України про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики, а також типові положення про молодіжні ради закріплюють партнерську логіку взаємодії між публічною владою та громадянським суспільством [67]. У цьому сенсі партисипативний підхід набуває інституційного закріплення та стає складовою нормативно-правового середовища публічного управління.

Європейські підходи до молодіжної політики також послідовно акцентують значення участі молоді як принципу публічного врядування. Документи Ради Європи та ЄС закріплюють участь молоді через моделі співуправління, молодіжні діалоги та консультаційні платформи, що підсилює партнерське розуміння публічної молодіжної політики [113; 116; 120].

Водночас у наукових дослідженнях наголошується на ризиках формалізації участі. Як зазначається в аналітичних працях, формальне існування інститутів участі не завжди гарантує реальний вплив молоді на управлінські рішення, що створює загрозу імітації партисипативності [106; 112]. Для молодіжної політики це означає необхідність розмежування символічних форм залучення та таких, що забезпечують реальне включення молоді в управлінський цикл.

Отримані теоретичні положення дозволяють стверджувати, що партисипативний (партнерський) підхід дозволяє інтерпретувати публічну молодіжну політику як сферу спільної відповідальності публічної влади та молоді, у межах якої управлінські рішення формуються через взаємодію різних акторів. Така перспектива підкреслює участь як системоутворюючий елемент політики, що підвищує її легітимність, адаптивність і результативність, а також створює методологічні передумови для поєднання партисипативних практик із доказовими та адаптивними управлінськими рішеннями.

Доказовий підхід у публічному управлінні сформувався як відповідь на обмеження нормативно-декларативних і політично інтуїтивних моделей формування політики, у межах яких управлінські рішення часто ухвалювалися без належного врахування емпіричних даних і перевірюваних результатів. У сучасному науковому дискурсі цей підхід інтерпретується як орієнтація публічної політики на систематичне використання достовірних даних, результатів досліджень і процедур оцінювання для обґрунтування управлінських рішень. Його методологічна цінність полягає в тому, що політика розглядається не лише як інструмент реалізації цінностей або політичних пріоритетів, а як процес раціонального вибору управлінських

альтернатив на основі доказів.

У теоретичному вимірі доказовий підхід пов'язаний із розвитком аналізу публічної політики, у межах якого особлива увага приділяється ролі інформації, даних і знання в управлінських процесах. У працях В. Данна публічна політика інтерпретується як аналітично керований процес, у межах якого рішення ухвалюються на основі аналізу проблем, оцінювання альтернатив і прогнозування наслідків [124, р. 34]. Подібна логіка простежується й у дослідженнях Дж. Андерсона, де наголошується на необхідності системного аналізу політичних рішень і їх наслідків для різних соціальних груп [105, р. 43]. У цьому контексті доказовий підхід не заперечує політичної природи управління, але прагне мінімізувати суб'єктивізм і підвищити обґрунтованість рішень.

Подальший розвиток доказового підходу пов'язаний із поширенням концепцій формування публічної політики на основі доказів, у межах яких управлінські рішення розглядаються як результат поєднання наукових знань, статистичних даних і практичного досвіду. У класичній роботі С. Саткліффа та С. Корта підкреслюється, що доказовість не зводиться до механічного використання досліджень, а передбачає інтеграцію різних типів знань у процесі прийняття рішень [185]. Такий підхід дозволяє розглядати політику як навчальний процес, у межах якого управлінська система поступово коригує свої дії відповідно до отриманих результатів.

У сфері публічного управління доказовий підхід отримав інституційне закріплення через розвиток систем моніторингу та оцінювання політики. Документи ОЕСР фіксують оцінювання як невід'ємний елемент сучасного управління, що забезпечує зворотний зв'язок між цілями політики та її фактичними результатами [151; 156; 162]. У цьому сенсі доказовий підхід тісно пов'язаний із управлінською орієнтацією на результативність і ефективність, а також із вимогами прозорості та підзвітності публічної влади.

В українській науковій традиції доказовий підхід до публічного управління розвивається у зв'язку з дослідженнями механізмів державної

політики, оцінювання програм і впровадження аналітичних інструментів у діяльність органів влади. У працях В. Романова та О. Рудіка підкреслюється значення аналізу результатів політики як умови підвищення якості управлінських рішень і подолання розриву між задекларованими цілями та реальними наслідками [93]. Аналогічна логіка простежується в дослідженнях, присвячених механізмам публічного управління, де наголошується на необхідності використання даних і показників для оцінювання ефективності управлінського впливу [29; 44; 100].

Застосування доказового підходу до аналізу публічної молодіжної політики має особливе значення з огляду на динамічність молодіжної сфери та різноманітність соціальних викликів, із якими стикається молодь. Молодіжна політика в такій перспективі розглядається як сфера, що потребує постійного аналізу соціально-економічних, демографічних і поведінкових даних, а також систематичного оцінювання результатів програм і заходів. Використання статистики зайнятості, освіти, міграції, цифрової включеності та соціальної активності молоді дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення не лише на рівні стратегічних документів, а й у практиці їх реалізації [25; 27; 28; 92].

Важливим компонентом доказового підходу в молодіжній політиці є опора на результати соціологічних та аналітичних досліджень, що відображають реальні потреби та очікування молоді. Аналітичні звіти міжнародних організацій і національних інституцій фіксують структурні проблеми молодіжної сфери, зокрема нерівний доступ до освіти та ринку праці, наслідки внутрішньої та зовнішньої міграції, вплив війни на соціальне становище молодих людей [20; 190; 191; 205]. У межах доказового підходу такі матеріали розглядаються не як ілюстративний фон, а як інформаційна основа для формування управлінських пріоритетів і вибору інструментів політики.

Нормативно-правовий вимір доказового підходу в Україні проявляється через закріплення процедур моніторингу та оцінювання ефективності державних програм. Затверджені методики оцінювання соціальних і молодіжних програм визначають вимоги до збору даних, формування

індикаторів і використання результатів оцінювання у процесі корекції політики [50; 71; 76]. У цьому сенсі доказовий підхід набуває інституційного характеру, стаючи складовою управлінського циклу публічної молодіжної політики.

Разом із тим у наукових дослідженнях наголошується на обмеженнях доказового підходу. Використання даних саме по собі не гарантує якісних управлінських рішень, якщо відсутні належні аналітичні спроможності, інституційна пам'ять і культура використання результатів оцінювання. У цьому контексті доказовість розглядається не як технократична альтернатива політичному управлінню, а як інструмент підвищення раціональності та відповідальності публічної влади [151; 185].

Таким чином, доказовий підхід створює методологічні передумови для розгляду публічної молодіжної політики як процесу, що ґрунтується на систематичному аналізі даних, оцінюванні результатів і використанні отриманих знань для корекції управлінських рішень. Таке бачення дозволяє поєднати стратегічні цілі молодіжної політики з реальними соціальними процесами та забезпечує аналітичну основу для переходу до адаптивних моделей управління, у межах яких докази стають ключовим ресурсом оновлення політики в умовах динамічних суспільних трансформацій.

Людиноцентричний підхід у сучасній теорії публічного управління формується як концептуальна відповідь на обмеження інституційно-орієнтованих і технократичних моделей політики, у межах яких основна увага зосереджувалася на процедурах, структурах і формальних результатах, а не на реальних потребах і життєвому досвіді людей. У центрі цього підходу перебуває людина як носій прав, потреб, інтересів і потенціалу розвитку, а публічна політика розглядається як інструмент створення умов для гідного життя, самореалізації та соціальної включеності. У такій логіці управлінські рішення оцінюються не лише за критеріями ефективності чи відповідності нормативним вимогам, а й за тим, наскільки вони покращують реальне становище конкретних соціальних груп.

У теоретичному вимірі людиноцентричний підхід пов'язаний із розвитком гуманістичних і соціально орієнтованих концепцій держави та публічного управління. Його інтелектуальні витoki простежуються у працях, присвячених публічному інтересу, правам людини та соціальній відповідальності держави. У цьому контексті важливою є позиція В. Галуцька, який розглядає публічний інтерес як категорію, що має антропоцентричну природу й відображає узагальнені потреби та очікування людей у взаємодії з державою [21, с. 45]. Така інтерпретація підкреслює, що публічна політика не може бути нейтральною щодо людського виміру, оскільки саме через нього вона набуває соціального змісту.

В українській науковій традиції людиноцентричний підхід до публічного управління отримав розвиток у працях, присвячених модернізації державного управління та переорієнтації його на потреби громадян. Так, у дослідженнях О. Бурик людиноцентризм розглядається як сучасний напрям оновлення управлінських практик, що передбачає зміну пріоритетів від адміністративного контролю до забезпечення умов для розвитку людини та реалізації її потенціалу [16, с. 34]. У такій логіці держава інтерпретується не як самодостатній суб'єкт влади, а як сервісний і координуючий інститут, діяльність якого має бути зорієнтована на людину.

Людиноцентричний підхід також тісно пов'язаний із концепціями соціальної держави та інклюзивного розвитку, у межах яких підкреслюється необхідність урахування різноманітності соціальних груп і нерівності стартових можливостей. Для публічного управління це означає перехід від уніфікованих рішень до диференційованих політик, здатних реагувати на специфічні потреби окремих категорій населення. У цьому сенсі молодь виступає однією з ключових груп, щодо яких людиноцентричний підхід має особливе значення, оскільки молодий вік характеризується підвищеною вразливістю до соціально-економічних ризиків і водночас високим потенціалом розвитку.

У дослідженнях публічної молодіжної політики людиноцентричний

підхід проявляється через акцент на суб'єктивному вимірі становища молоді – її потребах, очікуваннях, ціннісних орієнтаціях і життєвих стратегіях. У працях М. Головатого наголошується, що молодіжна політика має виходити з реальних соціальних практик молоді, а не з абстрактних уявлень про її роль у суспільстві [22, с. 57]. Подібну позицію займає Г. Смокова, яка підкреслює, що ефективність молодіжної політики визначається її здатністю відповідати реальним потребам молодих людей, а не лише формальним цілям програмних документів [95, с. 32].

Людиноцентричний підхід у молодіжній політиці передбачає також визнання молоді не лише об'єктом підтримки, а й активним носієм соціального капіталу та агентом змін. У цьому аспекті він тісно перетинається з партисипативними підходами, однак має власний аналітичний фокус – зосередження на якості життя, можливостях самореалізації та соціальному благополуччі молоді. Така перспектива дозволяє розглядати участь молоді не як самоціль, а як інструмент підвищення відповідності політики людським потребам [31; 45].

Важливим компонентом людиноцентричного підходу є орієнтація на права людини як нормативну основу публічної політики. У сфері молодіжної політики це означає інтеграцію стандартів недискримінації, рівного доступу до послуг, соціальної справедливості та безбар'єрності у процесі формування та реалізації управлінських рішень. Нормативні документи, що закріплюють права молоді на освіту, працю, соціальний захист і участь у суспільному житті, формують правову основу людиноцентричної орієнтації публічного управління [42; 62; 81; 82].

У сучасних умовах воєнних і повоєнних трансформацій людиноцентричний підхід набуває додаткової актуальності. Аналітичні дослідження міжнародних і національних організацій фіксують зростання соціальної вразливості молоді, пов'язаної з вимушеною міграцією, порушенням освітніх траєкторій, психосоціальними наслідками війни та обмеженим доступом до ринку праці [20; 190; 197]. У межах

людиноцентричного підходу такі виклики розглядаються не як побічні ефекти кризових процесів, а як ключові орієнтири для формування управлінських пріоритетів молодіжної політики.

Аналітична цінність людиноцентричного підходу полягає також у можливості оцінювати публічну молодіжну політику через призму її впливу на повсякденне життя молодих людей. Це передбачає використання якісних і кількісних індикаторів, що відображають доступ до освіти, зайнятості, житла, соціальних послуг, а також рівень суб'єктивного благополуччя та відчуття соціальної включеності. У такій логіці політика оцінюється не лише за формальними показниками виконання програм, а за реальними змінами у становищі молоді.

Порівняльне осмислення наведеного підходу засвідчує, що людиноцентричний підхід створює методологічну основу для розгляду публічної молодіжної політики як інструменту розвитку людського потенціалу та підвищення якості життя молоді. Він дозволяє змістити аналітичний фокус із процедур і інституцій на потреби, права й можливості людини, поєднуючи соціальну орієнтацію політики з управлінською раціональністю. Така перспектива логічно підводить до подальшого аналізу безпекового й адаптивного підходів, у межах яких людиноцентрична орієнтація поєднується з реагуванням на кризові та трансформаційні виклики сучасного суспільства.

Безпековий підхід у сучасній теорії публічного управління формується як реакція на зростання складності, невизначеності та вразливості соціальних систем унаслідок воєнних конфліктів, гібридних загроз, соціально-економічних криз і демографічних зрушень. У межах цього підходу публічна політика розглядається не лише як інструмент розвитку, а як механізм забезпечення стійкості суспільства, захисту базових умов життєдіяльності та мінімізації ризиків для ключових соціальних груп. Безпека при цьому інтерпретується широко – як сукупність соціальних, економічних, правових, гуманітарних і інституційних умов, що забезпечують можливість стабільного розвитку людини та суспільства.

У методологічному сенсі безпековий підхід виходить за межі традиційного вузького розуміння безпеки як виключно військової або правоохоронної категорії. Він спирається на міждисциплінарні напрацювання у сфері національної стійкості, людської безпеки та управління ризиками, у межах яких акцент переноситься з реагування на загрози на їх попередження та системне зниження вразливостей. Саме така логіка простежується у працях С. Пирожкова та співавторів, які розглядають резильєнтність як здатність держави й суспільства випереджати, витримувати та відновлюватися після гібридних загроз, зберігаючи базові функції розвитку [59].

У вітчизняному науковому дискурсі безпековий підхід дедалі частіше застосовується до аналізу соціальної та молодіжної політики, особливо в умовах воєнного стану. Це зумовлено усвідомленням того, що соціальні вразливості, нерівність доступу до ресурсів, маргіналізація окремих груп і втрата життєвих перспектив створюють не лише гуманітарні проблеми, а й довгострокові безпекові ризики для держави. У цьому контексті молодь розглядається як стратегічно важлива соціальна група, стан якої безпосередньо впливає на демографічну, економічну та інституційну стійкість країни.

У дослідженнях публічної молодіжної політики безпековий підхід дозволяє переосмислити її цілі та пріоритети з урахуванням нових типів загроз. Ідеться не лише про фізичну безпеку молодих людей, а й про освітню, економічну, психологічну та соціальну безпеку. Аналітичні матеріали ПРООН та ЮНІСЕФ переконливо демонструють, що війна призвела до зростання ризиків втрати доступу до освіти, погіршення психічного здоров'я, зниження можливостей працевлаштування та посилення соціальної ізоляції молоді [20; 190; 197]. У межах безпекового підходу ці явища інтерпретуються як фактори, що підривають довгостроковий людський потенціал і потребують системної управлінської реакції.

Важливим теоретичним елементом безпекового підходу є концепція людської безпеки, у межах якої об'єктом захисту виступає не держава як інституція, а людина як носій прав і потреб. Такий підхід дозволяє інтегрувати

безпекову логіку з людиноцентричною орієнтацією публічної політики, розглядаючи безпеку молоді як умову її самореалізації та соціальної включеності. Саме через цю призму безпековий підхід у молодіжній політиці фокусується на запобіганні соціальній дезінтеграції, радикалізації, вимушеній міграції та втраті довіри до державних інституцій.

В українському науковому середовищі безпековий вимір публічної політики активно розробляється в контексті правового режиму воєнного стану та захисту прав людини. Зокрема, у працях Ю. Опанашчука підкреслюється необхідність поєднання безпекових заходів із дотриманням прав і свобод громадян, що є особливо актуальним для молоді як соціальної групи з підвищеною чутливістю до обмежень і змін у правовому середовищі [58, с. 31]. Така позиція важлива для розуміння того, що безпекова логіка не може виправдовувати ігнорування соціальних і гуманітарних аспектів молодіжної політики.

Безпековий підхід також дозволяє розглядати публічну молодіжну політику як елемент ширшої архітектури національної стійкості. У цій логіці програми підтримки зайнятості, освіти, психосоціальної реабілітації та громадянської участі молоді виконують не лише соціальну, а й превентивну безпекову функцію. Зменшення частки молоді, що перебуває поза освітою та зайнятістю, підвищення рівня довіри до інституцій і формування навичок участі в суспільному житті сприяють зниженню внутрішніх ризиків дестабілізації та посиленню соціальної згуртованості [125; 139; 140].

У контексті воєнних і повоєнних трансформацій безпековий підхід набуває ще одного важливого виміру – адаптивності. Молодіжна політика має бути здатною оперативно реагувати на зміну безпекового середовища, масштабування гуманітарних потреб і регіональну асиметрію викликів. Аналітичні матеріали міжнародних організацій фіксують суттєві відмінності у впливі війни на молодь залежно від території проживання, статусу внутрішнього переміщення та доступу до інфраструктури [142; 205]. Це зумовлює необхідність гнучких, контекстно чутливих управлінських рішень у

сфері молодіжної політики.

З методологічної точки зору безпековий підхід розширює аналітичні можливості дослідження публічної молодіжної політики, дозволяючи інтегрувати оцінку ризиків, вразливостей і стійкості у традиційні моделі аналізу політики. Він забезпечує зв'язок між соціальною політикою та стратегічними цілями національного розвитку, підкреслюючи, що інвестиції в молодь є не лише питанням соціальної справедливості, а й ключовим чинником довгострокової безпеки держави. У методологічному плані це дає змогу трактувати, що безпековий підхід логічно доповнює системний, людиноцентричний та адаптивний підходи, створюючи підґрунтя для подальшого аналізу інтегрованої контурної моделі публічної молодіжної політики, у якій безпека постає не окремим напрямом, а наскрізною управлінською логікою.

У Додатку Г таблиця Г1. систематизує методологічні підходи до аналізу публічної молодіжної політики, виявлені в даному підрозділі дисертаційного дослідження. Кожен підхід розглядається через призму його сутнісних характеристик, теоретичного підґрунтя та практичного застосування в молодіжній політиці з урахуванням переваг і обмежень.

### **1.3 Основні складові механізмів реалізації публічної молодіжної політики**

Категорія «механізм» у суспільних науках використовується як місток між описом явища та поясненням його функціонування та відтворює результат у практиці управління. У загальномовному значенні «механізм» визначається як пристрій або внутрішня будова, а також як спосіб, що визначає порядок певного виду діяльності [51]. Саме останнє значення є методологічно продуктивним для публічного управління: воно переносить акцент із «переліку дій» на впорядковану взаємодію елементів, завдяки якій управлінський вплив набуває стійкості, повторюваності й керованості.

У науковій традиції державного управління поняття «механізм» зазвичай конкретизується через управлінську дію і її забезпечення ресурсами, інструментами та процедурами. О. Федорчак підкреслює, що термін «механізм» у переносному значенні вказує на «внутрішню будову» або «систему будь-чого», а також може тлумачитися як «система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності» [100, с. 1]. У такій логіці «механізм управління» постає як складна категорія, що охоплює не одну дію суб'єкта влади, а сукупність взаємопов'язаних засобів і процедур, завдяки яким управлінський вплив набуває структурованості та відтворюваності [100, с. 1]. Перевагою цього підходу є його пояснювальний потенціал: механізм не зводиться до інструмента чи заходу, а охоплює спосіб організації впливу. Обмеженням є те, що в широких трактуваннях існує ризик «розмивання» меж механізму, коли до нього включаються майже всі елементи управлінської системи без чіткої логіки їх зв'язку.

Поняття «механізм державного управління» в сучасних українських працях найчастіше визначається як упорядкована сукупність засобів, методів, важелів і процедур, що застосовуються органами державної влади для досягнення визначених цілей у певній сфері. У науковій дискусії наголошується, що механізм державного управління пов'язаний із владно-організаційною природою держави та її компетенцією: він «прив'язаний» до органів державної влади, їх повноважень і адміністративних процедур, а тому має виразний імперативно-регулятивний компонент. З методологічного погляду сильним боком такого підходу є чітка суб'єктність (держава як носій владних повноважень) і процедурність. Водночас його слабким місцем стає недостатня чутливість до багатосуб'єктності сучасного врядування: у сферах, де результат залежить від участі органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, молодіжних представницьких структур і приватних партнерів, виключне фокусування на державі звужує пояснювальні можливості поняття.

Саме ця обставина зумовила активне використання категорії «механізм

публічного управління», яка відображає перехід від монополії держави на управлінський вплив до партнерської моделі, у якій публічна мета досягається через координацію дій різних секторів. У сучасній українській літературі прямо зазначається, що паралельно застосовуються терміни «механізм державного управління» та «механізм публічного управління», а перший розглядається як основа для другого [88, с. 47]. Така позиція методологічно виправдана: державне управління задає правові й організаційні рамки, проте публічне управління розширює коло суб'єктів і каналів впливу.

Уточнення змісту «механізму публічного управління» подається через сукупність засобів і інструментів, що реалізуються публічними інституціями для досягнення визначеної цілі [88, с. 47]. Водночас у фаховій юридико-управлінській аргументації механізм публічного управління характеризується як комплексна система, що спирається на правові норми, забезпечує впровадження принципів і реалізацію функцій публічного управління та включає структуровані методи, інструменти й інформаційне забезпечення діяльності суб'єктів публічної сфери [36, с. 49]. Перевага цього кола підходів полягає у відображенні реальної багатоканальності управлінського впливу: результат досягається не лише адміністративним примусом, а також стимулюванням, координацією, комунікацією та сервісними практиками. Недолік полягає в тенденції до «перевантаження» поняття: при надмірно широкому описі механізм перетворюється на синонім управління загалом, що знижує аналітичну точність.

Розмежування «механізму державного управління» і «механізму публічного управління» доцільно фіксувати за трьома взаємопов'язаними ознаками. По-перше, за суб'єктним складом: у першому випадку провідним суб'єктом виступають органи державної влади, у другому – публічна сфера загалом (державні органи, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, інші легітимні учасники вироблення і реалізації публічних рішень). По-друге, за домінуючим способом впливу: для державного управління більш характерним є адміністративно-правовий канал (нормування,

контроль, нагляд, адміністративні процедури), тоді як публічне управління поєднує правові, організаційні, фінансові, інформаційні та партнерські інструменти в єдиній архітектурі. По-третє, за логікою результату: державне управління орієнтується на виконання компетенцій і процедурну правильність, тоді як публічне управління – на досягнення суспільно значущого результату через координацію, співучасть і підзвітність.

У цьому контексті методологічно важливо враховувати підхід М. П. Бублія та Н. В. Статівки, які розглядають механізм державного управління розвитком людського капіталу не як сукупність окремих заходів, а як системно організовану конструкцію, що поєднує інституційно закріплені цілі, правила, процедури, інструменти, ресурси, а також контури моніторингу й коригування, спрямовані на досягнення суспільно значущого результату [14, с. 108–109]. Такий підхід є релевантним для аналізу публічної молодіжної політики, оскільки молодь виступає не лише цільовою соціально-демографічною групою, а й носієм людського потенціалу, розвиток якого потребує узгодження нормативних, інституційних, організаційних, ресурсних і зворотно-зв'язкових складових управлінського впливу.

Перехід до поняття «механізми реалізації публічної молодіжної політики» потребує врахування того, що молодіжна політика як публічна політика є міжсекторальною за природою. Закон України встановлює засади, напрями та механізми, реалізації молодіжної політики в Україні [82]. Отже, нормативне поле прямо закріплює механізми як обов'язковий елемент практичного втілення політичних цілей у сфері молоді. На рівні стратегічного планування Національна молодіжна стратегія до 2030 року також виходить із потреби системної взаємодії різних суб'єктів і ресурсів задля досягнення визначених пріоритетів [80]. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки задає програмно-цільову логіку реалізації молодіжної політики, закріплюючи інструментальне та ресурсне забезпечення відповідних заходів і очікуваних результатів [70]. Сукупно ці документи формують базові вимоги до механізмів реалізації: правова визначеність,

інституційна відповідальність, ресурсне підкріплення, процедурність і можливість оцінювання результатів.

У науково-управлінському сенсі механізми реалізації публічної молодіжної політики доцільно трактувати як спеціалізований різновид механізмів публічного управління, що має предметну прив'язку до молодіжної сфери. Їх роль полягає в тому, що вони поєднують політичне рішення (цілі, пріоритети, гарантії участі молоді, стандарти підтримки) з управлінською практикою (програми, послуги, інфраструктура молодіжної роботи, фінансування, інформаційні кампанії, інструменти участі). Саме тому механізм виступає ланкою переходу від «намірів і норм» до «дій і результатів»: без механізму політичне рішення зберігає декларативний характер, а управлінська діяльність втрачає цільову спрямованість і критерії ефективності.

Функціонально механізми реалізації публічної молодіжної політики охоплюють, по-перше, узгодження та координацію суб'єктів молодіжної політики (державних органів, органів місцевого самоврядування, молодіжних і дитячих громадських об'єднань, молодіжних рад, закладів і центрів, що надають молодіжні послуги) у межах спільних цілей і процедур, визначених законодавством та стратегічними документами. По-друге, вони забезпечують ресурсну трансляцію цілей у практику, оскільки будь-яка політика потребує фінансових, кадрових, організаційних та інформаційних ресурсів і правил їх застосування. По-третє, вони створюють контур підзвітності й оцінювання, оскільки реалізація молодіжної політики має перевірятися не лише за фактом здійснених заходів, а й за змінами в доступності можливостей для молоді, якості молодіжних послуг, рівні участі та соціальній включеності.

Інструментально-методичний зміст механізмів реалізації публічної молодіжної політики доцільно описувати як поєднання методів правового регулювання, організаційного впорядкування, фінансово-економічного стимулювання та інформаційно-комунікаційного впливу, які застосовуються у визначених процедурах і через визначені інституції. Правова складова проявляється у встановленні правил участі, гарантій, стандартів і процедур;

організаційна – у плануванні, координації, міжвідомчій взаємодії та партнерстві; фінансова – у бюджетних програмах, конкурсному фінансуванні, грантових інструментах та підтримці молодіжної інфраструктури; інформаційна – у забезпеченні доступу молоді до інформації, комунікації політики, підтримці участі та зворотного зв'язку. У публічно-управлінській логіці методи й інструменти не існують «окремо», а працюють як взаємопов'язана система, де зміна одного елемента (наприклад, правил фінансування) без відповідної зміни організаційних процедур і підзвітності не забезпечує сталого результату.

Узагальнення наукових підходів дозволяє уточнити вимоги до робочого визначення. По-перше, воно має відобразити системність (не одиничний інструмент, а взаємодію елементів). По-друге, має бути зафіксована багатосуб'єктність, характерна для публічного управління, але з визнанням провідної ролі держави у формуванні нормативних і ресурсних рамок. По-третє, необхідною є результативність як критерій: механізм існує для переходу від цілей політики до практично вимірюваних змін.

З огляду на це його визначення доцільно фіксувати в такій редакції: механізм реалізації публічної молодіжної політики – це інституційно та нормативно впорядкована система взаємодії суб'єктів публічної сфери, сукупність методів, інструментів і процедур правового, організаційного, фінансового та інформаційного впливу, за допомогою яких забезпечується перетворення цілей і рішень молодіжної політики на управлінські дії та суспільно значущі результати для молоді, відповідно до законодавчих і стратегічних орієнтирів.

Застосування цього визначення створює підстави для подальшої концептуалізації: механізми реалізації можуть аналізуватися за складом елементів (нормативних, організаційних, ресурсних, процедурних), за рівнями застосування (національний, регіональний, місцевий), а також за очікуваними результатами і показниками оцінювання. Такий перехід є логічним, оскільки наступний крок потребує вже не загального визначення, а структуризації

механізмів реалізації як інструментального ядра публічної молодіжної політики.

У науковому дискурсі «механізми державного управління» часто описуються через сукупність практичних заходів, засобів, важелів і стимулів, за допомогою яких органи влади впливають на суспільні процеси для досягнення поставлених цілей, а за характером факторів впливу виокремлюються політичні, економічні, соціальні, організаційні та правові механізми [89, с. 21–22; 29, с. 259–260]. Водночас у понятті «механізм публічного управління» підкреслюється ширший склад суб'єктності та комунікацій: поряд із владними інститутами враховуються взаємодія з органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства, провайдерами публічних послуг і учасниками партнерських мереж.

Для молодіжної політики зазначені теоретичні положення набувають прикладного змісту через нормативно визначені цілі, принципи, напрями й інструменти, а також через інституційну архітектуру реалізації. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» прямо закріплює, що документ визначає засади та механізми реалізації молодіжної політики, а також гарантії участі молоді у процесах її формування та реалізації [82]. На рівні стратегічного планування Національна молодіжна стратегія до 2030 року задає пріоритети й орієнтири державних рішень у молодіжній сфері, формуючи рамку для програм, бюджетних рішень і діяльності уповноважених інституцій [80]. На рівні програмного управління Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки визначає завдання, очікувані результати та інструментарій реалізації державної політики щодо молоді [70]. Отже, класифікація механізмів реалізації публічної молодіжної політики має відображати логіку «норма – інститут – інструмент – результат» і водночас демонструвати, які функції й засоби забезпечують управлінську дієздатність у цій сфері.

У межах теоретичного узагальнення доцільним є виділення функціональних механізмів як таких, що групуються за провідною

управлінською функцією в циклі реалізації політики та за домінуючим способом впливу. Функціональність у цьому сенсі означає спрямованість на виконання відносно самостійних блоків управлінської діяльності: організацію взаємодії суб'єктів, нормування та стандартизацію рішень, фінансово-ресурсне забезпечення, інформаційно-комунікаційний супровід, моніторинг, оцінювання та корекцію. Саме така логіка, закріплена в наукових підходах до класифікацій механізмів за функціональним призначенням, дає підстави вибудувати каркас для подальшого аналізу практичних форм реалізації політики в молодіжній сфері [29, с. 259–260]. Тому перш за все пропонуємо розглянути інституційні та нормативно-правові механізми. Їх доцільно розмежовувати не як ізольовані елементи, а як взаємопов'язані компоненти єдиного механізму реалізації, де нормативність забезпечує легітимність і визначеність правил, а інституційність – організаційну спроможність виконувати ці правила та перетворювати їх на послуги, програми й результати для молоді (див. рис. 1.4).

Інституційні механізми реалізації публічної молодіжної політики становлять сукупність організаційних структур, компетенцій, процедур взаємодії, підзвітності та координації, через які забезпечується практичне виконання рішень у молодіжній сфері. У наукових працях інституційний механізм у публічному управлінні розглядають як поєднання суб'єктів, їхніх повноважень і взаємодій, що формують стабільні правила гри та забезпечують вироблення й виконання управлінських рішень; при цьому наголос робиться на координації, узгодженості компетенцій, процедурності та організаційній спроможності системи [46, с. 196–201].

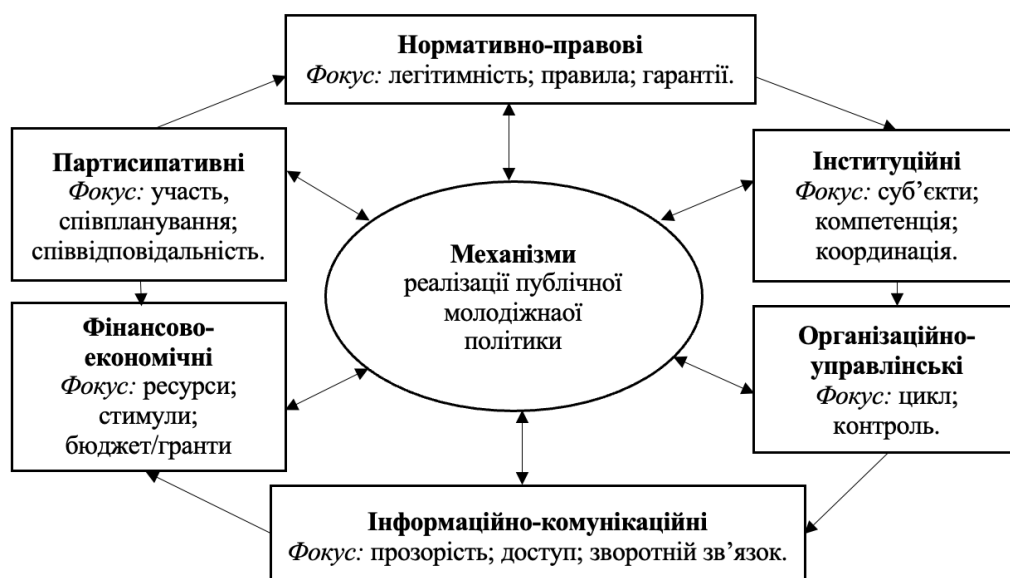


Рисунок 1.4 – Функціональна класифікація механізмів реалізації публічної молодіжної політики

Джерело: складено самостійно.

З позицій публічного управління молодіжною політикою інституційний механізм охоплює центральні органи виконавчої влади, відповідальні за формування й реалізацію молодіжної політики, органи місцевого самоврядування та їхні виконавчі органи, мережу молодіжних центрів, інші провайдерські організації, а також інститути участі молоді (зокрема консультативно-дорадчі формати). Його призначення полягає в тому, щоб забезпечити неперервність реалізації політики в просторі й часі, стійкість процедур, узгодженість дій суб'єктів та управлінську відповідальність за результати.

Зміст інституційного механізму конкретизується через засоби, методи й інструменти управлінського впливу. До засобів належать організаційні структури та мережі взаємодії, кадрове забезпечення і компетентності публічної служби й молодіжної роботи, процедури міжвідомчої координації та партнерства, стандарти організації послуг і програм, а також інституційні канали залучення молоді до вироблення та реалізації рішень. Методи в межах

цього механізму характеризуються переважанням організаційно-управлінських впливів: координація, делегування, програмно-цільове управління, проєктний менеджмент, контрагування послуг, мережеве партнерство, публічні консультації та інші форми участі. Інструменти інституційного механізму набувають форми програм і проєктів, створення та підтримки інфраструктури молодіжної роботи, інституціалізованих практик участі молоді, механізмів співфінансування та підтримки організацій громадянського суспільства. У підсумку інституційний механізм забезпечує управлінську спроможність системи: наявність суб'єктів із чіткими повноваженнями, інфраструктури реалізації та процедур взаємодії, без яких норма та стратегічний орієнтир залишаються декларативними.

Нормативно-правові механізми реалізації публічної молодіжної політики формують систему юридично закріплених правил, процедур і повноважень, що визначають цілі, принципи, інструменти, гарантії та відповідальність суб'єктів у молодіжній сфері. У наукових підходах нормативно-правовий механізм у публічному управлінні тлумачать як комплекс правових засобів та інструментів (норми, процедури, правові режими, юридичні факти, повноваження й відповідальність), завдяки яким забезпечується регулятивний вплив держави та легітимне виконання публічних функцій [58, с. 8–9]. Для молодіжної політики його базовим ядром виступає законодавче визначення предмета і меж державного втручання, гарантій участі молоді та інституційних форм реалізації, а також закріплення компетенцій і процедур на різних рівнях публічної влади.

Склад нормативно-правового механізму в молодіжній сфері доцільно розкривати через рівні правового регулювання та типи актів. На конституційному та законодавчому рівні закріплюються фундаментальні права і свободи, а також спеціальні норми, що визначають засади молодіжної політики та механізми її реалізації [82]. На стратегічному рівні формуються пріоритети та цільові орієнтири, що забезпечують узгодженість політики в довгостроковій перспективі [80]. На програмно-урядовому рівні нормативність

переходить у конкретні завдання, очікувані результати, індикатори та інструменти реалізації, що дозволяє пов'язати політичне рішення з управлінським циклом планування, ресурсного забезпечення, виконання та оцінювання [70]. Важливо, що нормативно-правовий механізм включає не лише «норми-цілі», а й «норми-процедури»: порядок розроблення й ухвалення рішень, вимоги до прозорості, підзвітності, консультацій, моніторингу та звітування, а також режими юридичної відповідальності.

Методи та інструменти нормативно-правового механізму мають переважно регулятивний характер. До методів належать правове встановлення (закріплення правил і повноважень), правове обмеження та дозвіл (визначення меж допустимої поведінки), процедурне регулювання (обов'язкові послідовності дій), юридичні гарантії участі та захисту прав, а також правовий контроль і нагляд. Інструменти проявляються у формі законів і підзаконних актів, стратегій, державних програм, стандартів і порядків, адміністративних процедур, типових положень, методик оцінювання, а також актів індивідуальної дії в межах компетенцій суб'єктів. Їхній вплив на реалізацію молодіжної політики полягає в тому, що вони задають визначеність, передбачуваність і легітимність управлінських дій, забезпечують єдність підходів на різних рівнях публічної влади та створюють правові гарантії доступу молоді до можливостей і послуг.

Порівняльно-аналітичне зіставлення інституційного і нормативно-правового механізмів дає підстави фіксувати їх комплементарність. Нормативно-правовий механізм забезпечує легітимність цілей, процедур і повноважень, а інституційний – спроможність перетворювати норми та плани на організовану діяльність, послуги й результати. Водночас на рівні управлінської практики типові дисфункції часто мають взаємозумовлений характер: фрагментарність або несталість нормативної бази послаблює інституційну координацію, тоді як слабкість інституційної спроможності знижує ефективність навіть якісно виписаних правових і програмних рішень. Звідси випливає теоретично значущий висновок: механізми реалізації

публічної молодіжної політики мають розглядатися як система, у якій нормативність і інституційність виступають взаємопов'язаними функціональними підсистемами.

З наведеного випливає, що функціональні механізми реалізації публічної молодіжної політики доцільно визначити як взаємопов'язані підсистеми засобів, методів, інструментів і процедур, що забезпечують управлінський цикл реалізації рішень у молодіжній сфері та орієнтовані на досягнення суспільно значущих результатів для молоді. У межах цього підходу інституційні механізми становлять організаційно-компетенційну та координаційну основу реалізації, а нормативно-правові механізми – регулятивно-процедурну та гарантійну основу. Таке розмежування створює теоретично коректний каркас для подальшого поглиблення аналізу складу засобів, методів та інструментів у кожному різновиді механізмів, а також для обґрунтування критеріїв оцінювання їхньої результативності в молодіжній політиці.

Функціональна класифікація механізмів реалізації публічної молодіжної політики спирається на розрізнення домінуючих способів забезпечення переходу від нормативно визначених цілей і політичних рішень до керованих дій та результатів у молодіжній сфері. У цій логіці організаційно-управлінські механізми відповідають за впорядкування управлінського циклу реалізації, тоді як фінансово-економічні механізми забезпечують ресурсну спроможність політики та систему економічних стимулів і обмежень.

Організаційно-управлінські механізми в теоретичному вимірі доцільно інтерпретувати як сукупність засобів, методів і інструментів, що формують порядок підготовки та виконання управлінських рішень, забезпечують координацію суб'єктів, регламентацію процедур, розподіл функцій і відповідальності, а також контроль та оцінювання результатів. У науковій традиції організаційний механізм державного управління описується через типову концептуальну структуру, до якої належать об'єкти й суб'єкти управління, їхні цілі, завдання, функції, методи управління, організаційні структури та результати функціонування [100, с. 7]. Така структуризація

дозволяє коректно виокремити склад організаційно-управлінського механізму саме в молодіжній політиці, де управлінська дія здійснюється в багатосуб'єктному середовищі та потребує узгодження компетенцій, процедур і часових горизонтів реалізації.

З огляду на вплив на реалізацію молодіжної політики, склад організаційно-управлінського механізму доцільно розкривати на трьох взаємопов'язаних рівнях. На рівні засобів фіксуються організаційні структури та процедури, що забезпечують безперервність управлінського циклу: планування і програмування дій, координація між суб'єктами, процедурна регламентація, управлінський контроль і управління змінами. На рівні методів домінують програмно-цільове управління, організаційне впорядкування, координація та управління за результатами, що забезпечують керованість процесу реалізації політики в умовах множинності виконавців і різних рівнів публічної влади [100, с. 7]. На рівні інструментів організаційно-управлінський механізм проявляється через програми, плани заходів, регламенти й стандартизовані управлінські процедури, а також через інструменти моніторингу й оцінювання, що дозволяють співвідносити виконання дій із визначеними результатами.

З позицій молодіжної політики управлінська результативність організаційно-управлінських механізмів визначається здатністю забезпечити узгодження дій суб'єктів із цілями та пріоритетами, визначеними у стратегічних і програмних документах, а також переведення цих орієнтирів у конкретні керовані процеси реалізації. У цьому сенсі програмна рамка Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки є прикладом інструменту, який одночасно задає управлінську логіку реалізації через цілі, завдання, очікувані результати та заходи, що потребують організаційного узгодження та контролю виконання [70].

Фінансово-економічні механізми реалізації публічної молодіжної політики в теорії публічного управління доцільно трактувати як систему фінансових форм, методів, інструментів і важелів, за допомогою яких

забезпечується мобілізація, розподіл і використання ресурсів для досягнення публічних цілей, а також створення економічних стимулів для виконавців і бенефіціарів політики. У наукових визначеннях фінансовий механізм описується як засіб управління фінансами, що включає фінансові методи та важелі, а також правове, нормативне й інформаційне забезпечення [37, с. 136]. Така дефініція є продуктивною для молодіжної політики, оскільки дозволяє розглядати фінансово-економічний механізм не лише як «виділення коштів», а як системну конструкцію, що поєднує планування, інструменти фінансування, контроль і стимули в рамках правових і процедурних правил.

Склад фінансово-економічного механізму доцільно конкретизувати через взаємопов'язані компоненти. По-перше, це фінансові методи, серед яких фінансове планування, прогнозування, облік, аналіз, контроль, регулювання [37, с. 136]. По-друге, це фінансові інструменти, до яких належать план, бюджет, програма, фінансові показники та інші інструментальні форми, що забезпечують реалізацію розподільчих рішень [37, с. 136]. По-третє, це фінансові важелі та стимули, що впливають на поведінку виконавців і учасників політики через умови фінансування, співфінансування, конкурсні й грантові процедури, а також через вимоги результативності й підзвітності. По-четверте, це нормативно-правове та інформаційне забезпечення, без якого фінансові рішення втрачають легітимність, прозорість і керованість [37, с. 136].

У молодіжній політиці фінансово-економічні механізми виконують функцію ресурсної трансляції стратегічних і програмних пріоритетів у реальні дії та послуги. З цієї позиції державні цільові програми виступають одночасно й управлінськими, і фінансовими інструментами, оскільки поєднують визначення результатів із ресурсними параметрами та заходами реалізації. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки формалізує саме такий зв'язок через програмну побудову та перелік заходів [70], тоді як Концепція цієї програми задає рамкову логіку необхідності програмного підходу та відповідного ресурсного забезпечення [85]. У нормативному вимірі Закон України «Про основні засади молодіжної

політики» закріплює засадничі орієнтири реалізації молодіжної політики та її механізми як предмет правового регулювання, що створює основу для легітимного застосування фінансових інструментів у молодіжній сфері [82].

Порівняльно-аналітичне зіставлення організаційно-управлінських і фінансово-економічних механізмів засвідчує їхню системну взаємозалежність. Організаційно-управлінський механізм задає порядок реалізації, розподіляє функції та забезпечує керованість процесу, тоді як фінансово-економічний механізм формує ресурсну базу, інструменти фінансування та стимули досягнення визначених результатів. За відсутності організаційної впорядкованості фінансування не гарантує результативності, а без достатнього й прогнозованого ресурсного забезпечення організаційні процедури втрачають практичну дієздатність.

Таким чином, організаційно-управлінські механізми реалізації публічної молодіжної політики становлять систему засобів, методів і інструментів упорядкування управлінського циклу та координації суб'єктів, а фінансово-економічні механізми – систему фінансових форм, методів, інструментів і важелів ресурсного забезпечення та стимулювання досягнення публічних цілей у молодіжній сфері. Таке розмежування є теоретично достатнім для подальшого поглиблення аналізу у прикладній площині на рівні конкретних інструментів, процедур і результативності механізмів реалізації молодіжної політики.

Функціональна класифікація механізмів реалізації публічної молодіжної політики передбачає виокремлення таких різновидів управлінського впливу, які забезпечують не лише організаційно-ресурсну спроможність політики, а й її соціальну включеність, відкритість та зворотний зв'язок із цільовою групою. У цьому контексті особливе теоретичне значення мають інформаційно-комунікаційні та партисипативні механізми, що відображають перехід від ієрархічної моделі реалізації політики до взаємодієвої та людиноорієнтованої логіки публічного управління.

Інформаційно-комунікаційні механізми реалізації публічної молодіжної

політики в теорії публічного управління розглядаються як система засобів і процедур забезпечення циркуляції інформації між суб'єктами публічної влади та суспільством, а також як інструмент формування поінформованості, довіри та легітимності управлінських рішень. У наукових підходах інформаційно-комунікаційний механізм трактується як сукупність каналів, форм і методів обміну інформацією, що забезпечують прозорість діяльності публічних інституцій, доступ до публічної інформації та комунікативний зв'язок між владою і громадянами [8, с. 33–35]. У сфері молодіжної політики такий механізм набуває особливого значення з огляду на вікові особливості молоді, її цифрову соціалізацію та чутливість до якості комунікації.

Склад інформаційно-комунікаційних механізмів доцільно розкривати через поєднання засобів, методів та інструментів управлінського впливу. На рівні засобів фіксуються інформаційні ресурси, публічні канали комунікації, цифрові платформи, інформаційні системи та інфраструктура доступу до публічної інформації. На рівні методів домінують інформування, публічне роз'яснення, консультування, комунікаційна підтримка управлінських рішень, а також формування зворотного зв'язку. Інструментальний рівень включає офіційні вебресурси, електронні сервіси, інформаційні кампанії, публічні звіти, консультації, опитування, комунікаційні платформи та інші форми поширення й отримання інформації. З позицій реалізації молодіжної політики інформаційно-комунікаційні механізми забезпечують доступ молоді до відомостей про можливості, послуги й програми, а також створюють умови для усвідомленої участі у відповідних публічних процесах.

У нормативно-правовому вимірі інформаційно-комунікаційні механізми спираються на гарантії доступу до публічної інформації, прозорості діяльності органів публічної влади та відкритості управлінських рішень [65]. У стратегічному контексті вони пов'язані з цифровізацією публічного управління та розвитком електронної демократії, що розширює можливості комунікації між владою і молоддю та змінює характер управлінського впливу [43]. Теоретично важливо наголосити, що інформаційно-комунікаційні механізми

не зводяться до одностороннього інформування: їх результативність визначається здатністю забезпечити двосторонній обмін, зворотний зв'язок і корекцію управлінських рішень відповідно до соціальної реакції.

Партисипативні механізми реалізації публічної молодіжної політики в теорії публічного управління пов'язані з концепцією участі громадян у виробленні та реалізації публічних рішень. Партисипація трактується як інституціоналізована участь соціальних груп у процесах прийняття рішень, що виходить за межі формального представництва та включає консультації, співвиробництво рішень і спільну відповідальність за результати [101, с. 18–20]. Для молодіжної політики партисипативні механізми мають не лише інструментальне, а й ціннісне значення, оскільки участь молоді розглядається як самостійна ціль публічної політики.

Склад партисипативних механізмів реалізації молодіжної політики формується, по-перше, через засоби участі, до яких належать консультативно-дорадчі органи, молодіжні ради, форуми, платформи діалогу, громадські обговорення та інші організовані форми залучення молоді. По-друге, вони включають методи партисипативного управління, зокрема консультації, співпланування, делегування, спільне формування пріоритетів і оцінювання результатів. По-третє, інструментальний рівень партисипативних механізмів охоплює процедурно закріплені формати участі, регламенти громадських консультацій, механізми подання пропозицій, участі у програмуванні та моніторингу, а також інституційні гарантії врахування позиції молоді у процесі реалізації політики.

У правовому полі України участь молоді в реалізації молодіжної політики закріплюється як принцип і гарантія, що створює нормативну основу для функціонування партисипативних механізмів [82]. У стратегічному вимірі участь молоді розглядається як умова підвищення ефективності політики та зміцнення довіри до публічних інституцій [80]. Теоретично значущим є те, що партисипативні механізми виконують не лише консультативну, а й інтегративну функцію: вони включають молодь у публічно-управлінський

процес як суб'єкта, здатного впливати на зміст і форми реалізації політики.

Порівняльно-аналітичне зіставлення інформаційно-комунікаційних і партисипативних механізмів дозволяє зафіксувати їх функціональну взаємодоповнюваність. Інформаційно-комунікаційні механізми забезпечують поінформованість, прозорість і комунікативну доступність політики, тоді як партисипативні механізми створюють інституційні умови для перетворення інформації на участь і вплив. За відсутності належної інформаційної відкритості партисипація втрачає змістовність, тоді як без інституціоналізованої участі інформаційна взаємодія залишається односторонньою та не впливає на управлінські рішення.

У публічно-управлінському вимірі це означає, що інформаційно-комунікаційні та партисипативні механізми реалізації публічної молодіжної політики доцільно розглядати як функціональні різновиди механізмів публічного управління, що забезпечують соціальну включеність, прозорість і зворотний зв'язок у процесі реалізації політики. Інформаційно-комунікаційні механізми формують умови доступу до знань і комунікації, тоді як партисипативні механізми інституціоналізують участь молоді у прийнятті та реалізації рішень. Таке теоретичне розмежування створює підґрунтя для подальшого аналізу ефективності залучення молоді та комунікативної спроможності механізмів реалізації молодіжної політики на прикладному рівні.

Теоретико-методологічний аналіз механізмів реалізації публічної молодіжної політики дозволяє розглядати їх як системоутворювальний елемент публічного управління, що забезпечує зв'язок між нормативно визначеними цілями молодіжної політики та практичними управлінськими діями, спрямованими на досягнення суспільно значущих результатів для молоді. У публічно-управлінському вимірі механізми реалізації виступають не сукупністю розрізнених інструментів, а впорядкованою системою функціонально взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічну роль у реалізації політики.

Запропонована в підпункті 1.3 класифікація ґрунтується на

функціональному підході, який дозволяє структурувати механізми реалізації публічної молодіжної політики за домінуючим типом управлінського впливу та способом забезпечення результату. У цьому контексті інституційні та нормативно-правові механізми формують базову архітектуру реалізації політики, визначаючи суб'єктний склад, повноваження, правила та межі управлінського впливу. Саме вони забезпечують легітимність і організаційну визначеність публічних дій у молодіжній сфері.

Організаційно-управлінські та фінансово-економічні механізми, у свою чергу, забезпечують операційну спроможність реалізації молодіжної політики. Організаційно-управлінські механізми впорядковують управлінський цикл, поєднуючи планування, координацію, виконання, контроль і корекцію рішень, тоді як фінансово-економічні механізми транслюють політичні пріоритети в ресурсне забезпечення, створюючи матеріальні умови для реалізації програм, послуг і заходів у молодіжній сфері. Їхня взаємодія визначає сталість і відтворюваність управлінських результатів.

Інформаційно-комунікаційні та партисипативні механізми доповнюють зазначену систему, забезпечуючи соціальну включеність, відкритість і зворотний зв'язок у процесі реалізації публічної молодіжної політики. Інформаційно-комунікаційні механізми формують умови доступу молоді до інформації, прозорості управлінських рішень і двосторонньої комунікації між публічною владою та цільовою групою, тоді як партисипативні механізми інституціоналізують участь молоді у процесах реалізації політики, закріплюючи її роль не лише як об'єкта, а й як суб'єкта публічного управління.

Узагальнено механізми реалізації публічної молодіжної політики доцільно розглядати як багаторівневу функціональну систему, у межах якої нормативно-правові та інституційні механізми створюють правові й організаційні рамки, організаційно-управлінські та фінансово-економічні забезпечують управлінську та ресурсну спроможність, а інформаційно-комунікаційні й партисипативні – соціальну включеність, легітимність і результативність політики. Саме така системна концептуалізація дозволяє

уникнути редукції механізмів до окремих інструментів і створює методологічно коректну основу для подальшого аналізу їх функціонування, ефективності та вдосконалення.

## **Висновки до розділу 1**

У межах першого розділу здійснено системне теоретичне осмислення молодіжної політики як об'єкта публічного управління, що дозволило вийти за межі її традиційного трактування як допоміжного напрямку соціальної політики. Узагальнення наукових і нормативно-правових підходів засвідчило, що сучасна молодіжна політика охоплює ширше коло цілей, пов'язаних із розвитком людського капіталу, соціальною інтеграцією, зайнятістю, участю молоді в публічному житті та забезпеченням стійкості суспільного розвитку.

1. У процесі поняттєво-категоріального аналізу обґрунтовано необхідність розмежування понять «державна молодіжна політика» та «публічна молодіжна політика». Показано, що державна молодіжна політика відображає діяльність органів державної влади в межах їхніх формальних повноважень, тоді як публічна молодіжна політика включає багатосуб'єктну взаємодію держави, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, молодіжних організацій та самої молоді. Таке розмежування має принципове методологічне значення, оскільки дозволяє адекватно аналізувати процеси децентралізації, розвитку публічного врядування та зростання ролі недержавних акторів у молодіжній сфері. Воно також формує підґрунтя для подальшого дослідження механізмів реалізації політики, які виходять за межі суто державного управлінського впливу.

Уточнення змісту категорії «молодь» дало змогу подолати її вузьке соціально-демографічне трактування. У роботі доведено доцільність розгляду молоді як соціально-політичної спільноти, що має власні інтереси, цінності та потенціал впливу на публічні рішення, а також здатна виступати активним учасником управлінських процесів. Цей висновок є методологічно важливим

для переходу від об'єктної до суб'єктної логіки публічного управління молодіжною політикою. Він створює основу для аналізу партисипативних і мережевих механізмів, а також для оцінювання ролі молоді не лише як отримувача публічних послуг, а як співтворця політики.

2. Обґрунтовано методологічну релевантність розгляду молодіжної політики через призму провідних наукових підходів, які дають змогу пояснювати не тільки «що робити», але й «як саме» організовується публічне управління в молодіжній сфері. Зокрема, людиноцентричний підхід розкрито як орієнтацію на права людини та стандарти недискримінації, рівного доступу, соціальної справедливості й безбар'єрності; підкреслено його посилену актуальність у воєнних і повоєнних трансформаціях через зростання соціальної вразливості молоді та порушення життєвих і освітньо-трудова траєкторій. Водночас інституційний підхід дозволяє інтерпретувати молодіжну політику як систему інституціоналізованих правил і практик та показує значення стратегічних документів, програм і консультативно-дорадчих органів (зокрема молодіжних рад) у забезпеченні реальної участі молоді у виробленні й реалізації рішень.

3. Методологічний результат першого розділу полягає у формуванні інтегрованої рамки дослідження, яка дозволяє аналізувати молодіжну політику як відкриту, багаторівневу та динамічну систему публічного управління. У межах такої рамки суттєвими стають не лише цілі та напрями політики, а й інституційні взаємозв'язки, управлінські процедури, ресурсні умови та механізми підзвітності, через які публічні рішення перетворюються на практичні результати для молоді. Саме ця рамка визначена як базова для подальших розділів дисертації, де здійснюється перехід від теоретичного узагальнення до аналізу реального стану реалізації та її проблем.

4. У розділі обґрунтовано доцільність розмежування процесів формування та реалізації публічної молодіжної політики. Формування інтерпретовано як управлінський процес визначення проблем, цілей, пріоритетів і правил публічного впливу, тоді як реалізація розглядається як

практичне втілення ухвалених рішень через систему інструментів, програм і дій. Водночас методологічно доведено їхню взаємозалежність і циклічний характер: результати реалізації мають виступати джерелом зворотного зв'язку для коригування управлінських рішень, що є необхідним для подальшого аналізу дисфункцій чинної моделі політики та переходу до більш керованої логіки її здійснення.

5. Особливу увагу в першому розділі приділено концептуалізації механізмів реалізації публічної молодіжної політики. Доведено, що механізми реалізації не є суто технічним елементом, а виступають центральною ланкою, яка забезпечує перехід від політичних рішень до суспільно значущих результатів для молоді. На цій основі зафіксовано авторське визначення механізму реалізації як інституційно та нормативно впорядкованої системи взаємодії суб'єктів публічної сфери та сукупності методів, інструментів і процедур правового, організаційного, фінансового та інформаційного впливу, спрямованих на перетворення цілей і рішень молодіжної політики на управлінські дії та результати відповідно до законодавчих і стратегічних орієнтирів. Таке визначення, у свою чергу, створює підстави для подальшої структуризації механізмів за елементами, рівнями застосування та очікуваними результатами й показниками оцінювання.

6. У межах першого розділу обґрунтовано функціональну логіку класифікації механізмів реалізації публічної молодіжної політики, яка дозволяє системно впорядкувати інструментальний рівень управлінського впливу та відобразити взаємозв'язок між нормативними настановами, інституційними структурами, управлінськими процедурами та практичними результатами політики. Показано, що саме сукупність організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-комунікаційних і партисипативних механізмів формує інструментальне ядро реалізації публічної молодіжної політики, через яке забезпечується перехід від стратегічних рішень до конкретних управлінських дій. Узагальнення цих механізмів створює концептуальні передумови для їх подальшої інтеграції в цілісну управлінську

конструкцію, що буде розгорнута в наступних розділах дисертаційного дослідження.

## РОЗДІЛ 2

# СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

### 2.1 Соціально-економічні умови та виклики реалізації публічної молодіжної політики

В умовах повномасштабної війни та затяжної соціально-економічної невизначеності аналіз середовища, у якому молодь навчається, працює та приймає рішення про майбутнє, набуває визначальної актуальності для результативності публічної молодіжної політики. У підрозділі нами розглянуто: становище молоді на ринку праці (безробіття, нестабільна та неформальна зайнятість), розрив між освітою й потребами роботодавців (доступ до навчання та розвиток навичок), мобільність і міграційні траєкторії, вплив війни та безпекових ризиків на життєві стратегії, а також регіональну асиметрію соціально-економічних можливостей громад.

Становище молоді на ринку праці в Україні характеризується поєднанням глибоких структурних дисбалансів, підвищених соціально-економічних ризиків та обмежених можливостей стабільної інтеграції у формальну зайнятість. Такі характеристики формуються під впливом як довготривалих трансформацій національної економіки, так і потужних кризових шоків, пов'язаних із повномасштабною війною, що докорінно змінила умови функціонування ринку праці. У публічно-управлінському вимірі саме ринок праці виступає ключовим «фільтром», через який реалізуються або, навпаки, блокуються інструменти публічної молодіжної політики у сферах зайнятості, економічної самостійності, соціальної інтеграції та розвитку людського капіталу.

Ще в довоєнний період статистичні показники засвідчували системну вразливість молоді на ринку праці. За офіційними даними Державної служби

статистики України, рівень безробіття серед молоді віком 15–24 роки у 2021 році становив близько 19 %, що майже вдвічі перевищувало середній показник серед населення працездатного віку, який перебував на рівні близько 10 відсотків [92, с. 42]. Дані щодо рівня безробіття відображені на рисунку 2.1. Така диспропорція відображає не випадкове коливання, а стійку структурну проблему первинного входження молоді на ринок праці, пов'язану з дефіцитом робочих місць початкового рівня, обмеженою практичною підготовкою та недостатньо розвиненими механізмами переходу від освіти до зайнятості.

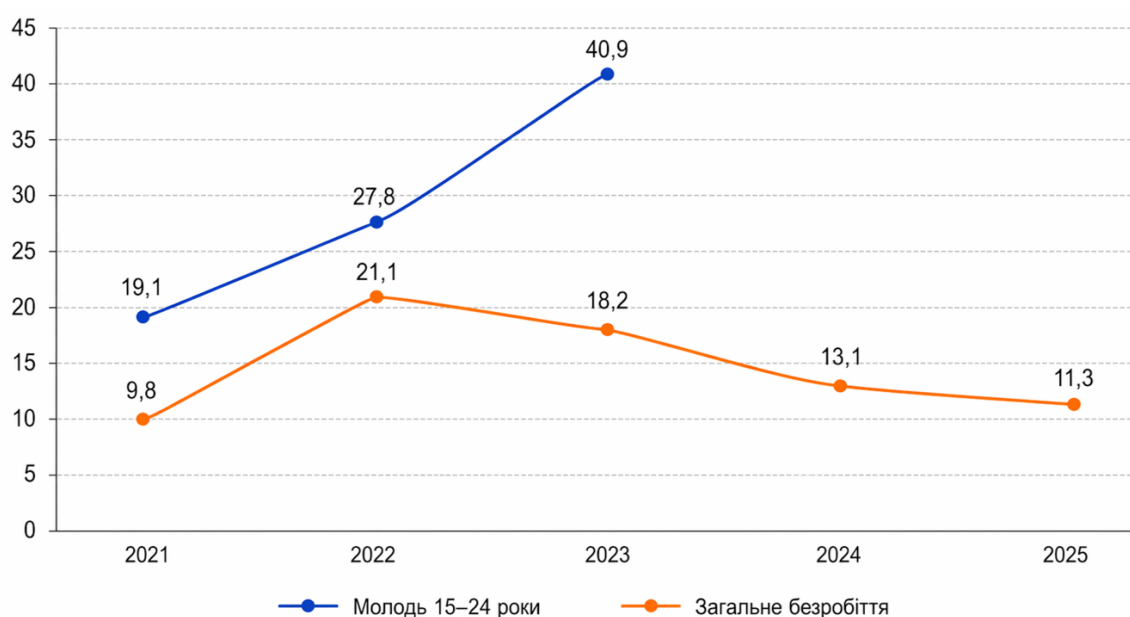


Рисунок 2.1 – Динаміка молодіжного та загального безробіття в Україні за наявними офіційними й аналітичними даними у 2021–2025 рр., %

Джерело: Складено автором за даними Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості України та аналітичних оцінок із урахуванням обмеженості офіційної статистики в умовах воєнного стану.

Узагальнені дані засвідчують, що молодіжне безробіття у віковій групі 15–24 роки протягом 2021–2023 рр. залишалося суттєво вищим за загальний рівень безробіття. Особливо різке погіршення спостерігається у 2023 р., коли показник безробіття молоді досяг 40,9%, тоді як загальний рівень безробіття становив 18,2%. Водночас для 2024–2025 рр. повноцінний офіційний статистичний ряд щодо безробіття молоді за методологією МОП є обмеженим,

що зумовлено припиненням регулярного оприлюднення деталізованих даних у період воєнного стану.

Рівень безробіття серед молоді в Україні у 2025 році (за методологією МОП/ILO, вікова група 15–24 роки) не має повноцінних офіційних даних від Державної служби статистики України, оскільки Укрстат припинив публікацію детальної статистики за методологією МОП після 2021–2022 рр. через повномасштабну війну.

Важливою характеристикою молодіжної зайнятості залишається висока поширеність нестандартних і нестабільних форм праці. За даними вибіркового обстеження робочої сили, понад чверть зайнятої молоді в Україні до війни працювала за строковими трудовими договорами або у форматі тимчасової зайнятості [92, с. 57]. Такі форми зайнятості, з одного боку, створюють можливості первинного включення молоді у трудову діяльність, а з іншого – підвищують вразливість до економічних шоків, знижують стабільність доходів і ускладнюють довгострокове професійне планування.

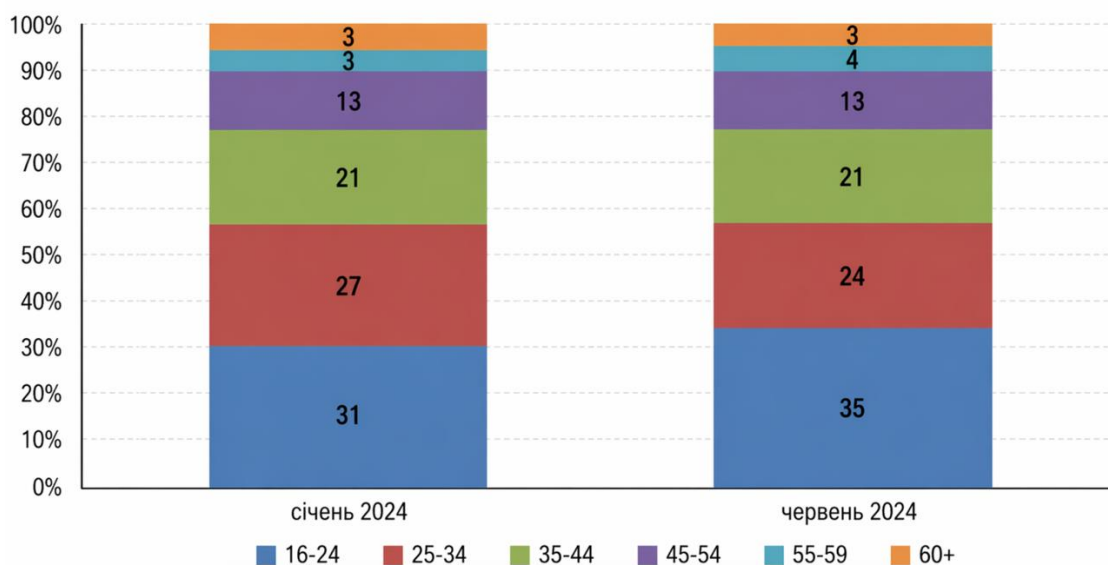


Рисунок 2.2 – Розподіл кандидатів на заміщення вакансій за віком, %

Джерело: складено за даними [204]

Окремої уваги потребує поширення неформальної зайнятості серед молоді. У віковій групі 15–29 років її рівень перевищував 20 % [130, с. 9], що

фактично означає виключення значної частини молодих працівників із системи соціального страхування, пенсійних прав та інструментів активної політики зайнятості (див. рис. 2.3). У наукових дослідженнях така конфігурація молодіжної зайнятості інтерпретується як прояв прекаризації ринку праці, коли включення молоді в економічну діяльність відбувається за рахунок зниження стандартів трудової стабільності та соціального захисту [40, с. 31]. З позицій публічного управління прекаризація ускладнює досягнення стратегічних цілей молодіжної політики, оскільки не забезпечує накопичення соціального капіталу та стійкої економічної самостійності молоді.

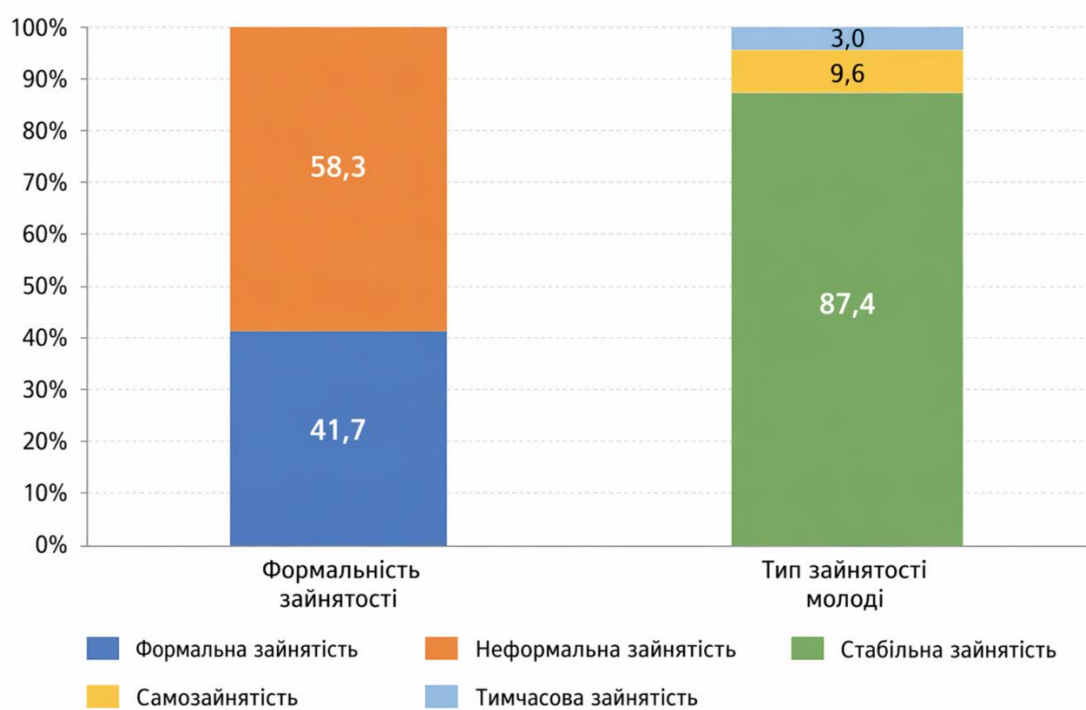


Рисунок 2.3 – Окремі характеристики структури зайнятості молоді в Україні, 2025 р., %

Джерело: складено за даними МОП, дослідження переходу молоді України на ринок праці.

Отримані дані свідчать, що проблема зайнятості молоді полягає не лише у рівні безробіття, а й у якості трудової інтеграції. Висока частка неформальної зайнятості означає обмежений доступ молодих працівників до соціального

страхування, трудових гарантій і стабільного професійного розвитку. Водночас наявність тимчасової зайнятості та самозайнятості вказує на поширення нестандартних форм праці, які можуть забезпечувати первинне входження молоді на ринок праці, але не завжди створюють умови для довгострокової економічної самостійності.

Суттєвим системним чинником є розрив між системою освіти та потребами ринку праці. Дані Держстату засвідчують, що рівень безробіття серед молоді з повною вищою освітою у віці до 30 років у 2021 році перевищував 11% [92, с. 64]. Це свідчить про наявність освітньо-кваліфікаційного дисбалансу, за якого формальний рівень освіти не гарантує успішної інтеграції на ринок праці (див. рис. 2.4). Аналітичні матеріали Міністерства економіки України додатково вказують, що понад 40 % роботодавців фіксують дефіцит практичних навичок у молодих фахівців, попри формальну відповідність освітнього рівня [68, с. 12].

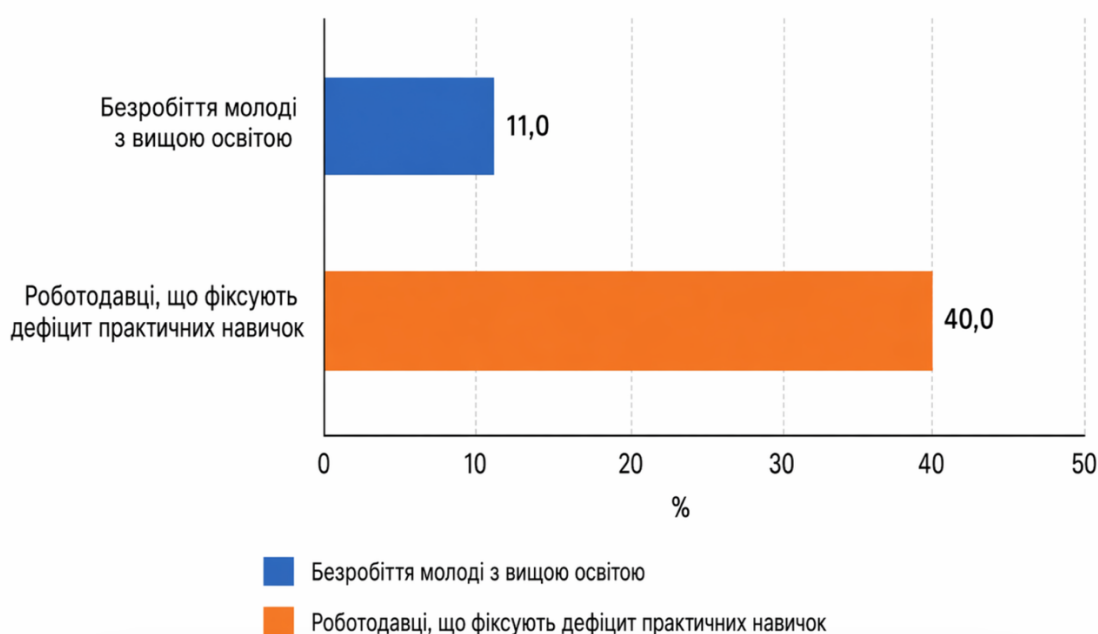


Рисунок 2.4 – Освітньо-кваліфікаційний дисбаланс на молодіжному ринку праці України, %

Джерело: складено за даними Державної служби статистики України, UNICEF та аналітичних матеріалів Центру Разумкова.

Освітньо-кваліфікаційний дисбаланс проявляється у тому, що формальне здобуття вищої освіти не гарантує молоді сталої інтеграції на ринок праці. З одного боку, серед молоді з вищою освітою зберігається помітний рівень безробіття, а з іншого – роботодавці фіксують нестачу практичних навичок, досвіду роботи та актуальних професійних компетентностей. Це свідчить про недостатню узгодженість між системою освіти, професійною підготовкою та потребами ринку праці.

У публічно-управлінському вимірі такий дисбаланс означає обмежену результативність інструментів молодіжної політики, спрямованих на сприяння працевлаштуванню. Програми стажувань, першого робочого місця або перекваліфікації мають фрагментарний ефект, якщо вони не інтегровані в ширшу систему прогнозування потреб ринку праці, розвитку дуальної освіти та оновлення професійних стандартів. За відсутності такої координації ринок праці відтворює ситуацію, у якій молодь змушена погоджуватися на зайнятість нижче рівня кваліфікації або переходити в нестабільні сегменти економіки.

Соціально-економічна нестабільність, посилена воєнними чинниками, безпосередньо впливає і на трансформацію трудової поведінки молоді. За результатами опитувань Світового банку, у 2023 році понад 50 % молодих респондентів в Україні розглядали можливість трудової міграції як альтернативу працевлаштуванню на внутрішньому ринку праці [205, с. 27]. Така орієнтація є раціональною реакцією на нестабільність, проте з точки зору публічної молодіжної політики вона означає втрату людського потенціалу та зменшення ефекту від інвестицій в освіту і підготовку молоді.

Паралельно зростає частка молоді, орієнтованої на короткострокову зайнятість, самозайнятість без офіційної реєстрації або роботу на цифрових платформах. Хоча ці форми діяльності можуть тимчасово компенсувати дефіцит робочих місць, вони ускладнюють застосування класичних інструментів державної підтримки зайнятості, соціального страхування та професійного розвитку. У результаті молодіжна політика дедалі частіше стикається з ситуацією, коли формальні механізми впливу не охоплюють

значну частину молодих людей.

У стратегічних документах державної молодіжної політики зайнятість і економічна самостійність молоді визначаються як ключові напрями публічного втручання [70]. Водночас наведені статистичні показники переконливо свідчать, що за умов високого рівня безробіття, поширення прекарної та неформальної зайнятості, а також структурного розриву між освітою і ринком праці сам ринок праці виступає системним обмежувачем реалізації молодіжної політики. За таких умов інструменти підтримки молоді мають обмежений вплив і часто зводяться до точкових заходів.

Разом з тим, за наявності стабільного попиту на працю, розвитку програм першого робочого місця, поширення дуальної освіти та інституційної координації між органами публічної влади, роботодавцями й освітніми закладами ринок праці здатний виконувати функцію каталізатора молодіжної політики розвитку. У такому разі молодіжна політика може переходити від компенсаційної логіки до логіки розвитку, спрямованої на розкриття потенціалу молоді та формування її економічної самостійності. Така інтерпретація дозволяє розглядати ринок праці не лише як сферу застосування молодіжної політики, а як базову структурну умову її успішності та логічно підводить до аналізу обмежень доступу молоді до освіти, розвитку навичок і відтворення людського капіталу в умовах соціально-економічних трансформацій.

Доступ молоді до освіти та розвитку навичок у сучасних соціально-економічних умовах в Україні набуває рис комплексного обмеження, у якому поєднуються фізичні бар'єри, пов'язані з безпековими ризиками та руйнуванням освітньої інфраструктури, організаційні бар'єри, зумовлені зміною форматів навчання та розривом освітніх траєкторій, цифрові бар'єри, що проявляються в нерівному доступі до інтернету й технічних засобів, а також соціально-економічні бар'єри, пов'язані зі зниженням доходів домогосподарств, зростанням витрат на освіту та витісненням молоді в ранню або вимушену зайнятість. За таких умов освітня компонента публічної

молодіжної політики перестає бути ізольованим галузевим напрямом і перетворюється на структурну передумову результативності будь-яких інструментів молодіжної політики – від зайнятості й підприємництва до соціальної інтеграції та громадянської участі.

Найбільш предметним проявом зазначених обмежень є різке зниження доступності очного навчання внаслідок воєнних дій та похідних інфраструктурних і безпекових чинників (див. рис. 2.5.).

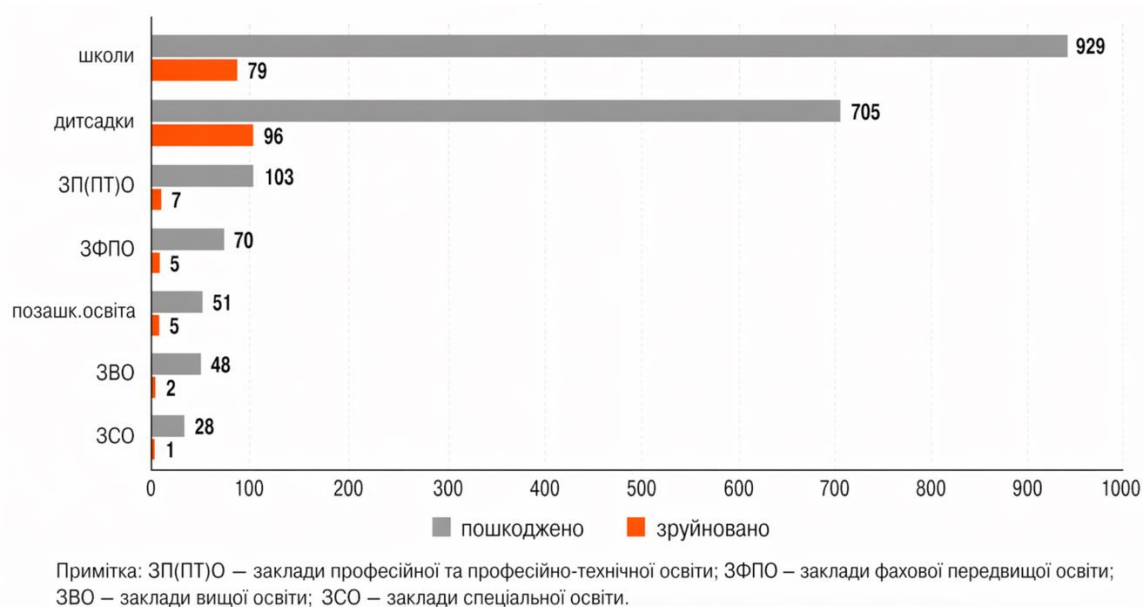


Рисунок 2.5 – Кількість пошкоджених та зруйнованих навчальних закладів за типами

Джерело: складено за даними [60]

За узагальненими оцінками, наведеними у відкритих аналітичних звітах міжнародних організацій, пошкоджено або зруйновано близько 13% освітньої інфраструктури, а приблизно 20% закладів початкової та середньої освіти залишаються неопераційними через відсутність або недостатність укриттів; водночас близько половини школярів країни вимушено навчається онлайн або у змішаному форматі [198, р. 18]. Для молоді ці показники означають не лише зміну форми доступу до знань, а суттєву трансформацію якості освітнього процесу, зокрема скорочення практичної складової навчання, обмеження можливостей для формування прикладних і міждисциплінарних

компетентностей, а також ослаблення соціалізації й професійної орієнтації.

З публічно-управлінської точки зору тривале домінування дистанційних і змішаних форматів навчання формує ризик накопичення освітніх втрат, які безпосередньо впливають на подальші траєкторії переходу молоді від освіти до праці. Освітня система в таких умовах виконує радше функцію підтримки формальної безперервності навчання, ніж повноцінного відтворення людського капіталу, що ускладнює реалізацію молодіжної політики розвитку та знижує ефективність інструментів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності молоді на ринку праці.

Паралельно посилюється фактор територіальної та освітньої «розірваності» молодіжних траєкторій. Фіксується значний масив здобувачів освіти, які фізично перебувають за межами України, але залишаються включеними в національну освітню систему. За наявними даними, 392 776 учнів, які перебувають за кордоном, продовжують бути зарахованими до українських закладів загальної середньої освіти, при цьому 62% з них беруть участь в освітньому процесі у форматі дистанційного навчання [198, р. 18]. Цей показник є принципово важливим для публічної молодіжної політики не лише як статистичний факт, а як індикатор управлінського ускладнення: держава змушена одночасно забезпечувати формальну безперервність освіти, підтримувати зв'язок із людським капіталом, що перебуває за кордоном, та враховувати ризики освітньої і соціальної дезінтеграції молоді.

Зазначена ситуація створює додаткові виклики для координації молодіжної політики з освітньою та міграційною політиками. Молодь, яка навчається одночасно в кількох освітніх системах або змінює освітні траєкторії під впливом вимушеної міграції, перебуває в «міжсистемному» стані, що ускладнює застосування стандартних інструментів підтримки, зокрема програм розвитку навичок, професійної орієнтації та залучення до місцевих спільнот. За відсутності цілісних механізмів визнання результатів навчання та інтеграції здобутих компетентностей ризик втрати частини людського капіталу зростає.

Окремим, але системним обмежувачем доступу до освіти та розвитку навичок є цифровий розрив. До 2022 року статистичні вимірювання щодо доступу домогосподарств до інтернету здійснювалися в межах регулярних вибіркового обстежень, однак у 2022–2023 роках офіційні обстеження були суттєво обмежені внаслідок воєнного стану [26]. Разом із тим на основі доступних репрезентативних даних за 2023 рік встановлено, що близько 80% населення користуються інтернетом щодня, ще 11% – епізодично, тоді як 9% не користуються інтернетом взагалі [195]. Для молоді ці показники мають критичне значення, оскільки дистанційні та змішані формати навчання фактично переносять ризики нерівності з площини фізичного доступу до закладу освіти у площину доступу до якісного інтернет-з'єднання, цифрових сервісів і відповідних навичок.

У публічно-управлінському вимірі цифрова нерівність перестає бути суто технічною проблемою і набуває ознак соціально-політичного обмеження, що визначає реальні можливості молоді брати участь в освітньому процесі та програмах розвитку навичок. За умов цифрового розриву інструменти молодіжної політики, орієнтовані на дистанційне навчання, онлайн-консультування або цифрове підприємництво, можуть не лише не зменшувати, а й відтворювати існуючу нерівність між різними групами молоді та територіями.

Поряд із проблемою доступу до освітнього процесу не менш значущим є вимір результативності навчання та фактичного рівня сформованих компетентностей. Дані міжнародного дослідження PISA 2022, попри обмежену репрезентацію лише 18 з 27 регіонів України через воєнні обставини [161, с. 1], фіксують істотні дефіцити базових навичок, які мають пряме значення для молодіжної політики. Зокрема, лише 58% 15-річних учнів досягли щонайменше рівня 2 з математики за шкалою PISA, тоді як середній показник країн ОЕСР становить 69%; частка учнів із високими результатами (рівні 5–6) склала лише 3% проти 9% у середньому по ОЕСР (див. рис. 2.6.) [161, с. 2]. У природничих науках 66% українських учнів досягли рівня 2 або вище, що

також є нижчим за середній показник ОЕСР (76%) [161, с. 3].

У публічно-управлінському сенсі ці індикатори свідчать, що проблема доступу до освіти не зводиться до кількості навчальних місць або формальної охопленості. Дефіцит базових і прикладних навичок формує довгострокові обмеження для зайнятості, підприємництва та соціальної мобільності молоді, а отже безпосередньо впливає на здатність молодіжної політики досягати задекларованих результатів. За слабкої навичкової бази інструменти підтримки молодіжного підприємництва, інновацій або участі у відновленні економіки мають обмежений ефект і не забезпечують стійкого розвитку.

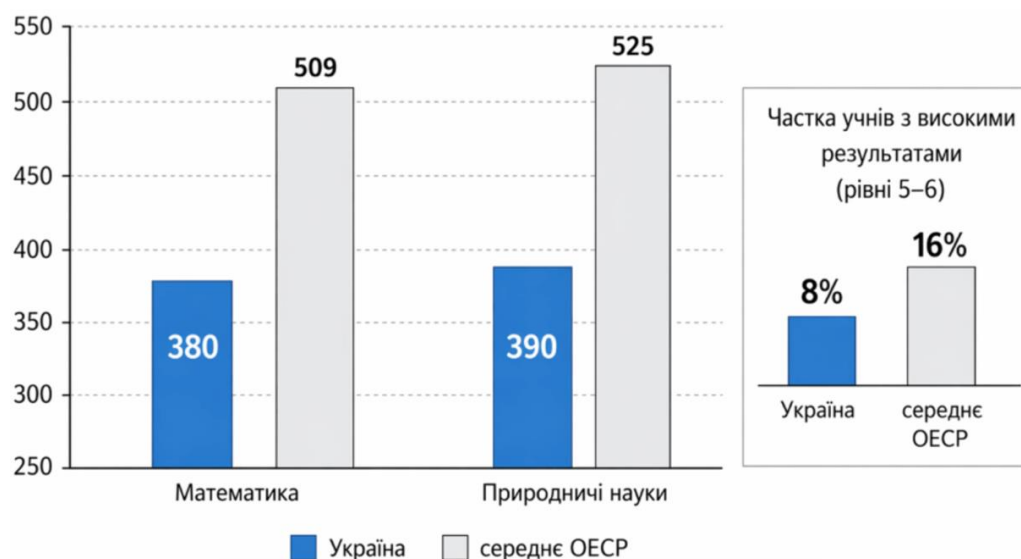


Рисунок 2.6 – Рівень сформованості базових компетентностей учнів в Україні

Джерело: складено за даними [161]

Стратегічні документи у сфері освіти фіксують зазначену логіку через орієнтири модернізації та інституційного розвитку. У Стратегії розвитку вищої освіти на 2021–2031 роки акцентовано необхідність підвищення якості освітніх програм, інтеграції інноваційних і цифрових технологій навчання, розвитку дистанційної складової та узгодження підготовки фахівців із потребами економіки [98]. Для публічної молодіжної політики це означає, що освітні обмеження слід розглядати як обмеження керованості соціально-економічних

процесів: за умов нерівного доступу до освіти та розвитку навичок інструменти працевлаштування, грантової підтримки чи залучення молоді до публічного управління працюватимуть фрагментарно, відтворюючи соціальну й територіальну нерівність.

Логічний перехід до наступного підпункту полягає в тому, що обмеження доступу до освіти та розвитку навичок істотно посилюються мобільністю молоді. Внутрішнє переміщення, еміграція, навчання в кількох освітніх системах одночасно та територіальна нерівність у доступі до ресурсів формують нові розриви освітніх і професійних траєкторій, які безпосередньо визначають характер викликів для публічної молодіжної політики у сфері мобільності та міграції.

Мобільність молоді в умовах повномасштабної війни та затяжної соціально-економічної нестабільності набула системного характеру й перетворилася на один із ключових чинників, що ускладнюють реалізацію публічної молодіжної політики. На відміну від довоєнних періодів, коли мобільність молоді переважно мала добровільний, економічно або освітньо зумовлений характер, сучасна міграційна динаміка формується під впливом безпекових ризиків, втрати житла, руйнування соціальної інфраструктури, переривання освітніх і трудових траєкторій та необхідності швидкої адаптації до нових соціальних середовищ. У таких умовах мобільність перестає бути індивідуальним вибором і набуває рис вимушеної стратегії виживання, що має прямі наслідки для структури цільових груп молодіжної політики.

Статистичні дані свідчать про безпрецедентні масштаби внутрішньої мобільності населення, у структурі якої значну частку становить молодь. За інформацією Міжнародної організації з міграції, станом на 2025 рік в Україні обліковано понад 3,6 млн внутрішньо переміщених осіб, причому істотна частина цієї групи представлена особами віком до 35 років [142, с. 3]. Внутрішнє переміщення молоді має виразно асиметричний просторовий характер: спостерігається концентрація у великих міських агломераціях і відносно безпечних регіонах Західної та Центральної України, що створює

додаткове навантаження на місцеві ринки праці, системи освіти, житлову інфраструктуру та соціальні сервіси.

У громадах походження, навпаки, фіксується скорочення чисельності молодіжного населення, ослаблення кадрового та інноваційного потенціалу, звуження соціальної бази для реалізації програм молодіжної участі, підприємництва й громадської активності. У публічно-управлінському вимірі це означає порушення територіальної збалансованості молодіжної політики: ресурси та інструменти, розраховані на відносно стабільну демографічну структуру, виявляються неадекватними в умовах масових переміщень.

Паралельно з внутрішньою мобільністю зберігаються високі масштаби зовнішньої міграції. За даними Євростату, станом на кінець 2024 року понад 4,3 млн громадян України перебували в країнах Європейського Союзу під режимом тимчасового захисту, при цьому майже 31% з них становили діти та молодь [134, р. 1]. Натомість за даними УВКБ ООН, станом на 17 квітня 2025 року у світі загалом зареєстровано 6,92 млн мігрантів з України [188]. Як відзначає Д. Янковий, через війну Україна недорахувалась також близько 2 млн дітей, які вже завтра стануть дорослими та здатні зробити свій внесок у розвиток національного ринку праці [102]. Показники мають безпосереднє значення для публічної молодіжної політики, оскільки йдеться не лише про фізичну відсутність значної частини цільової групи на території держави, а й про формування альтернативних освітніх, професійних і соціальних траєкторій у країнах перебування.

Аналітичні матеріали ОЕСР та Світового банку додатково підкреслюють ризик трансформації тимчасового захисту у тривалу або постійну міграцію молоді за умови інтеграції в системи освіти та ринки праці приймаючих країн [154, с. 14; 206, с. 33]. Для молодіжної політики це означає потенційну втрату частини людського капіталу, сформованого за рахунок публічних інвестицій в освіту, а також необхідність переосмислення підходів до підтримки молоді за межами національної території (див. рис. 2.7).

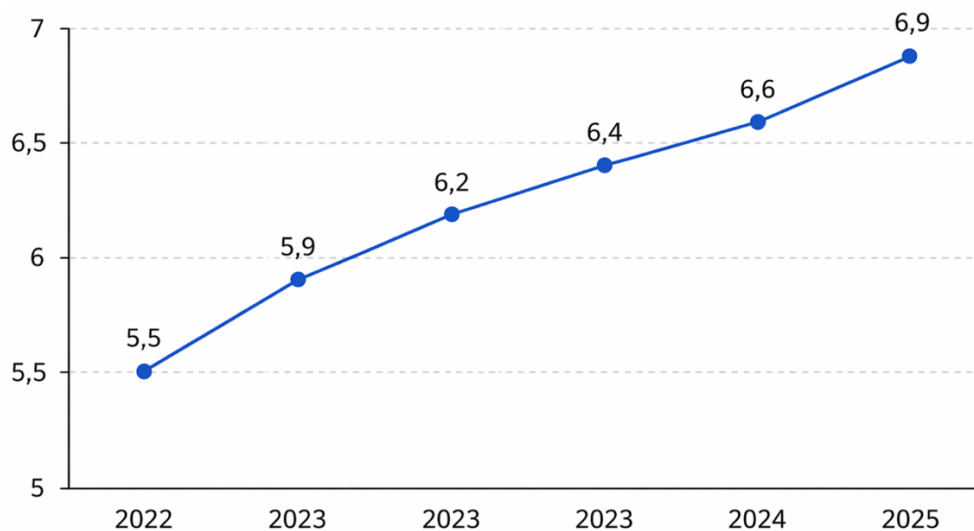


Рисунок 2.7 – Динаміка чисельності зареєстрованих українських біженців, млн. осіб

Джерело: складено за даними [131; 185].

Соціологічні дослідження підтверджують, що мобільність дедалі частіше трансформується у стійку життєву стратегію молоді. За результатами загальнонаціонального опитування молоді, проведеного у 2024 році, 36% респондентів віком 16–35 років заявили про намір змінити місце проживання протягом найближчих п'яти років, причому значна частина з них розглядає варіант виїзду за кордон на тривалий період або на постійне проживання [200, с. 42–44]. Водночас серед ключових мотивів таких рішень фігурують не лише економічні чинники, а й безпека, доступ до якісної освіти, стабільність соціальних інститутів і прогнозованість життєвих перспектив.

За даними аналітичного звіту «Вплив війни на молодь в Україні», підготовленого Соціологічною групою «Рейтинг» за ініціативи Міністерства молоді та спорту України та за підтримки ПРООН, 68% молодих людей в Україні не хотіли б виїжджати з України, тоді як 29% висловили бажання емігрувати; вибірка для цього питання становила  $N = 2050$  молодих людей в Україні [20, с. 52]. Дані про авторів і організації-ініціаторів наведені у самому звіті, а розподіл відповідей щодо бажання емігрувати – у розділі «Міграційні настрої» (див. рис. 2.8)..

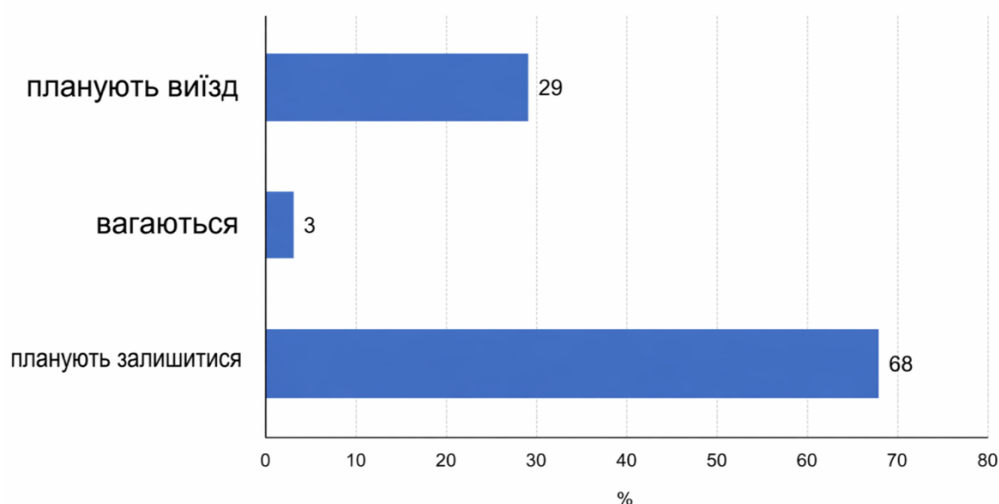


Рисунок 2.8 – Міграційні наміри молоді України у 2025 р. %.

Джерело: складено за даними [20].

У публічно-управлінському сенсі це свідчить про зміну ціннісних орієнтацій молоді та зростання ролі нематеріальних чинників у формуванні міграційних намірів. Молодіжна політика, орієнтована виключно на економічні стимули або короткострокові програми зайнятості, втрачає здатність впливати на поведінкові рішення молоді в умовах високої невизначеності.

Висока міграційна динаміка істотно обмежує інструментальні можливості публічної молодіжної політики. По-перше, ускладнюється адресність заходів через постійні зміни чисельності та соціально-демографічної структури молодіжних груп у громадах. По-друге, знижується сталість участі молоді в довготривалих програмах розвитку, зокрема в інститутах молодіжної участі, волонтерських ініціативах, програмах неформальної освіти та місцевого підприємництва. По-третє, посилюється розрив між нормативно закріпленими механізмами підтримки молоді та фактичними можливостями їх реалізації для мобільних груп, насамперед внутрішньо переміщеної молоді, що підтверджується аналізом правового статусу ВПО та практики його застосування [66, с. 6–8].

Додатковим викликом є фрагментація управлінських рішень між різними рівнями публічної влади. Міграційні процеси молоді перетинають межі територіальних громад, регіонів і держав, тоді як більшість інструментів молодіжної політики залишаються жорстко прив'язаними до конкретної території. У результаті молодь, яка змінює місце проживання, часто випадає з поля зору місцевих програм підтримки або змушена повторно проходити адміністративні процедури доступу до послуг.

У контексті публічного управління мобільність молоді постає не ситуативним явищем, а довготривалим структурним чинником, що потребує переосмислення просторової логіки молодіжної політики. За умов масового переміщення традиційні територіально закріплені інструменти – молодіжні центри, локальні програми зайнятості, освітні та консультаційні сервіси – виявляються недостатніми без доповнення мобільними, цифровими та міжрегіональними форматами доступу. Аналітичні звіти ПРООН і Ради Європи наголошують на доцільності переходу від локально орієнтованих моделей молодіжної політики до мережевих і мультиуровневих підходів, здатних враховувати високу мобільність молоді [194, с. 21; 118, с. 17].

Таким чином, мобільність молоді є сукупністю внутрішніх і зовнішніх переміщень, а також міграційних намірів молодих людей, що змінюють територіальну концентрацію цільових груп, трансформують їхні освітні й трудові траєкторії та ускладнюють забезпечення адресності, безперервності й сталості інструментів публічної молодіжної політики. Така інтерпретація дозволяє розглядати мобільність не лише як демографічний або соціальний процес, а як системоутворюючий чинник публічного управління в молодіжній сфері.

Зазначене логічно підводить до аналізу впливу війни, невизначеності та безпекових ризиків як базових умов, що визначають масштаби й напрями мобільності молоді та формують рамкові обмеження для реалізації публічної молодіжної політики в сучасних соціально-економічних умовах.

Повномасштабна війна стала системним чинником трансформації умов

реалізації публічної молодіжної політики, змінивши не лише соціально-економічне середовище, а й саму логіку державного та місцевого управління в молодіжній сфері. Військові дії, тривала невизначеність та постійні безпекові ризики сформували ситуацію, за якої традиційні інструменти молодіжної політики функціонують в умовах обмежених ресурсів, фрагментованих цільових груп і підвищених соціальних ризиків.

Трансформація соціально-економічного середовища в умовах війни має безпосередній вплив на можливості молоді та на управлінські рішення у сфері молодіжної політики. За оцінками Світового банку, реальний ВВП України у 2022 році скоротився приблизно на 29,1%, що призвело до різкого зменшення економічної активності, доходів населення та бюджетних надходжень [206, с. 2]. У 2023–2024 роках економічне відновлення мало фрагментарний характер і суттєво залежало від зовнішньої фінансової підтримки, що зумовлює нестабільність фінансування соціальних і молодіжних програм. Для молодіжної політики це означає звуження простору для довгострокового планування та переорієнтацію на кризові й компенсаційні заходи.

Війна істотно посилила психологічну вразливість молоді як соціальної групи. За даними UNICEF, у 2023 році понад 60% молодих людей в Україні повідомляли про підвищений рівень тривожності, емоційного виснаження або симптоми стресових розладів, пов'язаних із війною [197, с. 14]. Дослідження ПРООН додатково фіксує, що молодь частіше за інші вікові групи стикається з поєднанням психологічних проблем і соціально-економічної невизначеності, зокрема через втрату роботи, переривання навчання та розрив соціальних зв'язків [190, с. 27]. У публічно-управлінському вимірі це підвищує значущість психосоціальної підтримки як складової молодіжної політики, однак одночасно ускладнює її реалізацію через дефіцит фахівців і ресурсів на місцевому рівні.

Посилення психологічної вразливості та соціальної нестабільності молоді супроводжується зростанням ризиків соціальної маргіналізації. За

оцінками Міжнародної організації праці, молоді люди є однією з найбільш уразливих груп на ринку праці в кризових умовах, а рівень ризику бідності або соціального виключення серед молоді в Україні зріс у 2022–2023 роках більш ніж на 10% порівняно з довоєнним періодом [140, с. 9]. У таких умовах молодіжна політика змушена реагувати на наслідки, а не на причини соціальних проблем, що обмежує її превентивний потенціал і знижує ефективність інструментів розвитку.

Окремим обмежувальним чинником є зниження ресурсної спроможності публічної влади. Аналіз виконання місцевих бюджетів свідчить, що у 2022–2024 роках значна частина видатків була переорієнтована на оборону, безпеку та критичну інфраструктуру, тоді як фінансування молодіжних програм часто мало залишковий характер [90, с. 18]. За даними Міністерства фінансів України, частка соціально-гуманітарних видатків, не пов'язаних безпосередньо з безпекою, скоротилася у структурі місцевих бюджетів у більшості громад, що обмежує можливості підтримки молодіжних центрів, програм неформальної освіти та участі молоді в місцевому розвитку [52, с. 4].

У сукупності війна, невизначеність і безпекові ризики змінюють управлінську логіку реалізації молодіжної політики. Замість орієнтації на сталий розвиток і поступове розширення можливостей молоді відбувається зміщення акценту на адаптацію, кризове реагування та мінімізацію соціальних втрат. За таких умов молодіжна політика дедалі більше залежить від міжсекторальної взаємодії, донорської підтримки та гнучких механізмів реалізації, водночас втрачаючи просторову та ресурсну сталість.

Регіональна асиметрія соціально-економічних можливостей визначає базові умови реалізації публічної молодіжної політики в Україні та істотно впливає на її спроможність забезпечувати рівний доступ молоді до освіти, зайнятості, доходів і можливостей самореалізації. Територіальні відмінності, що формувалися впродовж тривалого періоду, унаслідок повномасштабної війни набули різко вираженого характеру й перетворилися на один із ключових структурних викликів не лише для поточної реалізації молодіжної політики, а

й для її повоєнної відбудовчої функції.

Відмінності між міськими та сільськими територіями мають стійке соціально-економічне підґрунтя. За даними обстеження робочої сили, рівень зайнятості молоді в міських поселеннях системно перевищує відповідні показники в сільській місцевості, тоді як рівень безробіття та неформальної зайнятості серед сільської молоді є вищим [27]. Такі розриви поєднуються з різницею в доступі до закладів освіти, професійної підготовки, культурної та молодіжної інфраструктури, що формує нерівні стартові умови для соціально-економічної інтеграції молоді. У довоєнний період ці відмінності частково компенсувалися внутрішньою міграцією молоді до міст, однак війна суттєво обмежила мобільність і загострила залежність молодих людей від локального контексту проживання.

Територіальна концентрація можливостей для самореалізації молоді посилює регіональну асиметрію. Заклади вищої освіти, інноваційна інфраструктура, більшість програм підтримки молодіжного підприємництва, неформальної освіти та громадянської участі зосереджені у великих містах і регіональних центрах. Статистичні дані свідчать, що переважна частка студентів навчається в кількох міських агломераціях, які одночасно є центрами економічної активності та ринку праці [28]. Це формує структурну нерівність між територіями: периферійні громади втрачають молодіжний потенціал, тоді як великі міста акумулюють людський капітал і можливості розвитку.

Війна істотно трансформувала регіональний ландшафт соціально-економічних можливостей. За результатами досліджень Світового банку (RDNA2), найбільших втрат зазнали східні та південні регіони України, де було зруйновано виробничу, освітню та соціальну інфраструктуру, що безпосередньо вплинуло на зайнятість і життєві можливості молоді [206]. Водночас центральні та західні регіони стали зонами концентрації внутрішньо переміщеної молоді, що створило додаткове навантаження на локальні ринки праці, систему освіти та житловий фонд. У результаті регіональна асиметрія набула подвійного виміру: поєднання територій із різко обмеженими

можливостями відновлення та територій із перевантаженими соціально-економічними системами.

За таких умов універсальні підходи молодіжної політики демонструють обмежену ефективність. Інструменти, розроблені без урахування регіональної диференціації, не здатні адекватно реагувати на різні соціально-економічні реалії громад. Методичні та аналітичні матеріали з реалізації молодіжної політики в умовах децентралізації вказують, що однакові за формою програми дають принципово різні результати залежно від фінансової спроможності громад, стану інфраструктури та наявності людського капіталу [54, с. 67]. В умовах війни ця різниця лише посилилася, перетворивши універсальність інструментів на чинник відтворення нерівності доступу молоді до можливостей.

Регіональна асиметрія має безпосередні наслідки для повоєнного відновлення. Молодь є ключовим ресурсом реконструкції економіки, розвитку громад і відновлення соціальної згуртованості, однак її участь у відбудовчих процесах істотно залежить від регіональних умов. У регіонах із високим рівнем руйнувань та обмеженим доступом до освіти й зайнятості молодь частіше орієнтується на міграцію як стратегію виживання, тоді як у більш спроможних регіонах зосереджуються можливості для участі у відновлювальних ініціативах і проєктах розвитку. Аналітичні оцінки міжнародних організацій підкреслюють, що без урахування регіонального виміру молодіжної політики процес відновлення може закріпити довгострокову територіальну нерівність і демографічне виснаження окремих регіонів [206, р. 43].

Отже, регіональна асиметрія соціально-економічних можливостей виступає визначальним контекстом реалізації публічної молодіжної політики в Україні в умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення. Відмінності між міськими й сільськими територіями, концентрація можливостей у великих центрах і нерівномірний вплив воєнних руйнувань обмежують дієвість універсальних підходів і актуалізують потребу врахування регіонального виміру як умови забезпечення єдності, справедливості та відновлювального

потенціалу молодіжної політики.

Завершуючи аналіз соціально-економічних умов та викликів реалізації публічної молодіжної політики, можна констатувати, що поєднання ринкових, освітніх, міграційних, безпекових і регіональних чинників формує складне середовище, у якому універсальні інструменти політики втрачають ефективність, а результативність залежить від здатності публічної влади враховувати територіальну нерівність і адаптувати механізми втручання до конкретних умов.

Соціально-економічне середовище реалізації публічної молодіжної політики в Україні формується як сукупність макроекономічних, демографічних, просторових і соціальних процесів, що визначають не лише умови життєдіяльності молоді, а й управлінські межі впливу держави та органів місцевого самоврядування в молодіжній сфері. На відміну від галузевих підходів, зосереджених на окремих інструментах або напрямках політики, аналіз соціально-економічного середовища дозволяє виявити структурні обмеження і можливості, які не можуть бути усунуті суто нормативними або організаційними рішеннями.

У публічно-управлінському сенсі соціально-економічний контекст виступає рамкою можливого для молодіжної політики, у межах якої формуються її цілі, масштаби та реалістичність очікуваних результатів. Рівень економічної активності, динаміка доходів населення, стан ринку праці, доступність житла, просторові диспропорції розвитку та демографічні зрушення визначають базові умови включення молоді в соціально-економічні процеси. За несприятливого середовища навіть добре спроектовані інструменти молодіжної політики мають обмежений ефект і часто виконують компенсаторну, а не розвиткову функцію.

Трансформація умов життєдіяльності молоді в Україні в довоєнний, воєнний та поточний періоди має нелінійний характер і не зводиться до простої зміни окремих показників. У довоєнний період ключовими рисами соціально-економічного середовища були структурна асиметрія розвитку територій,

хронічна нестача якісних робочих місць для молоді, нерівний доступ до соціальної та освітньої інфраструктури, а також тривала невідповідність між очікуваннями молоді та можливостями їх реалізації в національному просторі. У цих умовах молодіжна політика виконувала переважно функцію пом'якшення негативних наслідків структурних дисбалансів, не маючи достатнього ресурсу для їх подолання.

Воєнний період радикально змінив характер соціально-економічного середовища, трансформувавши його з відносно стабільно проблемного у кризово-фрагментоване. Руйнування економічних зв'язків, зниження інвестиційної активності, вимушені переміщення населення, переривання освітніх і трудових траєкторій призвели до того, що соціально-економічні ризики для молоді набули системного характеру. За таких умов молодіжна політика фактично втратила можливість діяти в довгостроковій логіці розвитку і була змушена адаптуватися до режиму кризового реагування, у якому пріоритет надається підтримці базової життєздатності та соціальної стійкості.

Поточний період характеризується поєднанням воєнної невизначеності та спроб відновлення соціально-економічних процесів, що формує складне, неоднорідне середовище реалізації молодіжної політики. З одного боку, відбувається часткова стабілізація окремих секторів економіки, адаптація ринків праці та освітніх систем до нових умов, з іншого – зберігається високий рівень ризиків, просторової нерівності та соціальної вразливості молоді. У такій ситуації молодіжна політика змушена одночасно реагувати на наслідки минулих шоків і працювати в умовах обмеженої прогнозованості майбутнього.

Вплив макроекономічної нестабільності на молодіжну сферу проявляється насамперед через звуження економічної бази реалізації політики. Коливання темпів економічного зростання, інфляційні процеси, залежність від зовнішньої фінансової підтримки безпосередньо впливають на ресурсну спроможність публічної влади фінансувати програми розвитку молоді. У таких умовах молодіжна політика часто опиняється в конкуренції з іншими соціально значущими напрямками, що знижує її пріоритетність у бюджетному плануванні

та посилює залишковий принцип фінансування.

Демографічні зрушення також формують довгострокові обмеження для молодіжної політики. Скорочення чисельності молоді, її просторове перерозміщення та зміна вікової структури населення впливають на масштаб і конфігурацію цільових груп політики. Для публічного управління це означає необхідність переходу від універсальних підходів до більш гнучких і диференційованих моделей втручання, здатних враховувати різні соціально-демографічні профілі молоді. За відсутності такої адаптації інструменти молодіжної політики ризикують втрачати адресність і ефективність.

Структурні дисбаланси економіки – між секторами, регіонами та типами зайнятості – визначають обмеження можливостей молоді для соціальної мобільності та самореалізації. За домінування нестабільних сегментів ринку праці, обмеженого доступу до житла та нерівномірного розвитку інфраструктури молодіжна політика не може виконувати функцію «вирівнювання можливостей» у повному обсязі. У таких умовах навіть активні інструменти підтримки молоді мають фрагментарний ефект і часто не змінюють базових умов включення молоді в соціально-економічне життя.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що соціально-економічні умови не лише впливають на окремі напрями молодіжної політики, а формують її системні рамки. Ринок праці, освіта, мобільність, безпекові ризики та регіональні диспропорції виступають взаємопов'язаними елементами єдиного середовища, у якому реалізується молодіжна політика. Саме ця взаємопов'язаність пояснює обмежену ефективність ізольованих управлінських рішень і потребу в комплексному баченні проблеми.

Принципово важливим є висновок про те, що значна частина проблем реалізації публічної молодіжної політики має структурний, а не суто інституційний характер. Нормативні прогалини, організаційні недоліки чи слабка міжвідомча координація посилюють негативні ефекти, однак не є їх першопричиною. Базові обмеження формуються на рівні соціально-економічного середовища, і без його трансформації можливості молодіжної

політики залишаються обмеженими.

У цьому контексті публічна молодіжна політика постає як залежна змінна, результативність якої визначається не лише якістю управлінських рішень, а й загальним станом соціально-економічної системи. Це зумовлює необхідність пошуку альтернативних моделей реагування на подібні виклики, у яких молодіжна політика інтегрується в ширші стратегії соціально-економічного розвитку, відновлення та підвищення стійкості суспільства.

Саме така логіка підводить до доцільності аналізу зарубіжного досвіду реалізації молодіжної політики в умовах структурних криз, воєнних конфліктів і глибоких трансформацій. Досвід інших країн дозволяє виявити управлінські підходи та інституційні рішення, здатні розширювати простір можливого для молодіжної політики навіть за несприятливого соціально-економічного середовища, що і становить предмет подальшого розгляду в підрозділі 2.2.

## **2.2 Зарубіжний досвід реалізації публічної молодіжної політики та можливості його використання в Україні**

Реалізація публічної молодіжної політики в країнах ЄС формується як система багаторівневого врядування, де спільні наднаціональні орієнтири поєднуються з національними моделями політики та локальними механізмами надання послуг і залучення молоді. Така конфігурація є функціонально зумовленою різномірним розподілом компетенцій у ЄС, а також відмінностями в соціально-економічній структурі держав-членів, що відображається в неоднорідності становища молоді на ринку праці, у системі освіти та в доступі до можливостей соціальної мобільності. Показовим є те, що в жовтні 2025 р. рівень безробіття серед молоді 15–24 років у ЄС становив 15,2% (2,963 млн осіб), тоді як загальна безробітна молодь у Євросоні цього віку оцінювалася в 2,241 млн осіб; ці параметри є індикаторами стійкої напруги саме у віковій групі «входу» на ринок праці та пояснюють пріоритетність інструментів активної політики зайнятості в молодіжній сфері [199].

Наднаціональний рівень реалізації в ЄС виконує рамкову, координаційну та стандартизуючу роль, задаючи спільні пріоритети, принципи й узгоджені підходи до моніторингу результатів. Важливо, що цільові орієнтири ЄС задаються не лише декларативно, а через систему індикаторів та порівняльного спостереження. Так, за даними Eurostat, у 2024 р. 11% молоді 15–29 років у ЄС перебували у статусі NEET (не зайняті, не навчаються і не проходять підготовку), а офіційний рівень цілі до 2030 р. – знизити цей показник нижче 9%; водночас розрив між країнами у 2024 р. був кратним (від 5% у Нідерландах до 19% у Румунії), що прямо вказує на різну інституційну спроможність та відмінні соціально-економічні умови імплементації в державах-членах [181].

Національний рівень реалізації в більшості країн ЄС функціонує як «вузол» перетворення наднаціональних пріоритетів на конкретні політичні програми та нормативні рішення. Тут ключовою є міжсекторальність, оскільки молодіжна політика в ЄС практично завжди перетинається з політиками зайнятості, освіти, соціального захисту, охорони здоров'я та інтеграції. В інструментальному вимірі це найбільш виразно проявляється через Європейську гарантію для молоді, яка була розгорнута як узгоджений підхід до підтримки переходу «освіта–праця» та згодом посилена у 2020 році. У комунікації Європейської Комісії щодо підсилення Гарантії для молоді зафіксовано, що до початку пандемійного шоку середній рівень безробіття молоді 15–24 років у ЄС знизився до 14,9% порівняно з піком 24,4% у 2013 р. (див. дод. Д, рис. Д1, Д2, Д3); при цьому підкреслено, що макроекономічне покращення було важливим чинником, але Гарантії для молоді в поєднанні з європейським фінансуванням створювала можливості та стимулювала структурні реформи служб зайнятості та освітніх систем [171, с. 2].

Разом із тим сама логіка реалізації Гарантії для молоді демонструє, що результативність залежить від здатності держави забезпечити адресність охоплення та інституційну «пропускну здатність» системи. Документ Європейської Комісії прямо констатує, що схеми Гарантії для молоді не охоплюють більшість молодих людей, які стають NEET, а для частини

zareєстрованих старт пропозиції часто перевищує орієнтир у чотири місяці; ця обставина вказує на структурне протиріччя між нормативно визначеними стандартами та фактичними адміністративними можливостями їх забезпечення, особливо для вразливих груп молоді [171, с. 2–3].

Відповідна Рекомендація Ради ЄС 2020/С 372/01 фіксує необхідність стійкої міжсекторальної співпраці, зокрема через поєднання інструментів зайнятості, визнання результатів неформального навчання, рамок якості стажувань та учнівства, що демонструє нормативну інтеграцію молодіжної політики в ширший контур соціальної та освітньої політики [122].

Локальний рівень реалізації в країнах ЄС виступає простором, де політика набуває форми послуг, програм і практик взаємодії з молоддю. Саме тут найбільш наочно проявляється нерівність умов реалізації: різна фінансова база громад, кадрова забезпеченість молодіжної роботи, спроможність місцевих партнерств і щільність інфраструктури послуг (молодіжні центри, служби кар'єрного консультування, програми неформальної освіти).

Статистичні відмінності між країнами та групами молоді задають «межі можливого» для локальних практик: наприклад, у 2024 році NEET-рівень серед молоді 15–29 років у ЄС становив 11,0%, але для вікової групи 25–29 років він був вищим (14,6%), що вказує на те, що ризики «випадіння» з траєкторії освіти й праці зростають із віком та потребують триваліших інструментів супроводу, ніж короткострокові втручання [181].

Додатково впливає освітній профіль: у 2024 році NEET-рівень для молоді 15–29 років із низьким рівнем освіти становив 12,6%, тоді як для молоді з вищою освітою – 7,9%, що підтверджує необхідність поєднання молодіжної політики з освітньою та політикою розвитку навичок [181].

Програмно-проектні інструменти реалізації в ЄС виконують роль «операційного мосту» між стратегічними орієнтирами та практичними результатами, оскільки вони стандартизують процедури відбору, фінансування, моніторингу та оцінювання, зберігаючи водночас можливість адаптації до національного контексту.

У цьому сенсі Erasmus+ є одним із найбільш інституціоналізованих інструментів, що охоплює мобільність, молодіжні обміни та навчання. За офіційною інформацією платформи Erasmus+ у 2023 році програмою було підтримано 1,3 млн можливостей для поїздок за кордон, що демонструє масштаб інструмента як механізму мобільності та неформального навчання і пояснює його значення для формування соціального капіталу молоді та «європейського простору можливостей» [128].

Міжсекторальна координація в процесі реалізації молодіжної політики в ЄС не є факультативною, а закладена в самій природі проблем, на які спрямовані молодіжні інструменти. Високі або стабільно підвищені показники молодіжного безробіття та NEET поєднуються з ризиками бідності, освітніми розривами, регіональною нерівністю й різною якістю доступу до послуг підтримки. Тому реалізація відбувається через поєднання активної політики ринку праці, освітніх інструментів, соціальних послуг і механізмів залучення молоді. Динаміка участі в інструментах демократичного залучення також сигналізує про інституційну масштабованість таких механізмів: у повідомленні Європейської Комісії (Press Corner) зазначено, що за останні п'ять років у межах Молодіжний діалог ЄС (EU Youth Dialogue) взяли участь 130 тис. молодих людей, що характеризує інституційну «інфраструктуру участі» як реальний компонент реалізації політики, а не лише символічний елемент [114].

Сукупність наведених практик дозволяє узагальнити, що реалізація публічної молодіжної політики в країнах ЄС є процесом багаторівневого узгодження, у якому стратегічні рамки задають напрям, програмно-проектні інструменти забезпечують операціоналізацію, а міжсекторальна координація – зв'язність впливів. Водночас статистично підтверджена нерівномірність показників молодіжного безробіття та NEET між країнами, віковими підгрупами й освітніми траєкторіями формує структурні обмеження реалізації та підсилює залежність результатів від інституційної спроможності національних і локальних систем (див. рис. 2.9).



Рисунок 2.9 – Багаторівневе врядування реалізації публічної молодіжної політики в ЄС

Джерело: складено самостійно

В інституційному вимірі реалізація молодіжної політики в ЄС спирається на розподіл ролей між рамковим рівнем ЄС, національними урядами та локальними провайдерами послуг. На наднаціональному рівні Європейська Комісія формує політичні орієнтири, методичні вимоги та механізми порівняльного моніторингу, тоді як Рада ЄС закріплює спільні підходи у вигляді рекомендацій, що задають стандарти координації для держав-членів, зокрема у частині переходу «освіта–праця» та роботи з групами ризику [121]. На національному рівні ключовими операторами виступають профільні міністерства (молоді, освіти, праці/соціальної політики) і державні служби зайнятості, які транслюють рамкові підходи у програми, бюджетні інструменти та регламенти взаємодії з провайдерами. Локальний рівень забезпечує «точку

входу» для молоді через мережу служб зайнятості, молодіжних центрів, кар'єрних сервісів та партнерства з роботодавцями й освітніми організаціями, що робить реалізацію політики сервісно орієнтованою і наближеною до цільових груп. Управлінська відмінність ЄС полягає у поєднанні стандартизованих цілей і критеріїв результативності з варіативністю національних моделей реалізації, що зумовлює різний рівень «пропускну здатності» інститутів реалізації та неоднакову швидкість і повноту охоплення молоді підтримкою [171, с. 2–3].

Скандинавські країни (Данія, Швеція, Норвегія, Фінляндія) в реалізації публічної молодіжної політики спираються на інституційну логіку соціальної держави, у межах якої пріоритетом є забезпечення рівності можливостей, універсальності доступу до базових соціальних послуг та мінімізації соціальних ризиків на ранніх етапах життєвого циклу. Молодь у цій моделі розглядається не лише як демографічна група, а як соціальна категорія з підвищеними перехідними ризиками, що виникають у процесі переходу від освіти до ринку праці, формування першого професійного досвіду, соціальної автономії, економічної самостійності, а також у сфері психічного здоров'я та добробуту [56, с. 104–106; 149]. Такий підхід зумовлює орієнтацію молодіжної політики не на компенсацію наслідків соціального виключення, а на його превенцію шляхом раннього втручання та супроводу індивідуальних траєкторій розвитку.

У межах скандинавської моделі реалізація молодіжної політики не зводиться до виконання окремих програм або проєктів, а набуває характеру постійного узгодження сервісів і управлінських інтервенцій у межах локальних екосистем добробуту. Саме муніципалітет або комуна фактично виступає інтегратором різнорідних політик і послуг, відповідальним за досягнення результатів на території громади [184, с. 6–9; 129, с. 2–4]. У Данії та Норвегії цей підхід інституційно закріплений через розширені повноваження муніципалітетів у сферах освіти, соціального захисту, зайнятості та молодіжної роботи, що дозволяє поєднувати різні інструменти підтримки в межах

індивідуалізованих моделей супроводу молоді. Домінування локального рівня в реалізації молодіжної політики в цьому контексті є не декларацією децентралізації, а управлінським механізмом наближення сервісів до молоді, підвищення адресності управлінських рішень і зменшення інституційних та інформаційних бар'єрів доступу до підтримки [184, с. 10–15; 183].

Скандинавська модель реалізації публічної молодіжної політики вирізняється тим, що ключовий управлінський центр тяжіння розміщено на муніципальному рівні, який фактично інтегрує інструменти освіти, зайнятості, соціальної підтримки та молодіжної роботи в єдині маршрути супроводу молоді (див. рис. 2.10.). На національному рівні держава визначає нормативні стандарти, фінансові параметри та вимоги до якості послуг, однак саме муніципалітет організує міжвідомчу взаємодію, формує партнерства, забезпечує кейс-менеджмент і доступність сервісів як «єдине вікно» для молодих людей, що мають ризики випадіння з освіти або ринку праці [184, с. 6–15]. Інституційна логіка цієї моделі полягає у превенції соціального виключення через раннє виявлення проблем і швидке включення молоді у навчальні або зайнятостеві траєкторії, що підсилюється розвиненою інфраструктурою добробуту та високою щільністю локальних сервісів. Водночас децентралізація створює вимір територіальної асиметрії якості реалізації: наявність молодіжних рад, регулярність консультацій з молоддю та інтенсивність програмної підтримки можуть істотно відрізнятись між громадами, що вимагає рамоквих стандартів якості й системного методичного супроводу локальних акторів [117, с. 2].

Поєднання універсальних соціальних послуг та цільових молодіжних програм формує ключову інструментальну ознаку скандинавських практик реалізації молодіжної політики. Універсальні послуги – передусім у сферах освіти, первинної соціальної підтримки, консультаційних і профілактичних сервісів, а також базових елементів системи добробуту – функціонують як нормальна інфраструктура життєвих шансів, що охоплює більшість молоді незалежно від соціального походження та економічного статусу [56, с. 104–106;

149]. Такий підхід суттєво знижує ризики стигматизації, забезпечує раннє виявлення проблем і сприяє формуванню довіри до публічних інституцій.

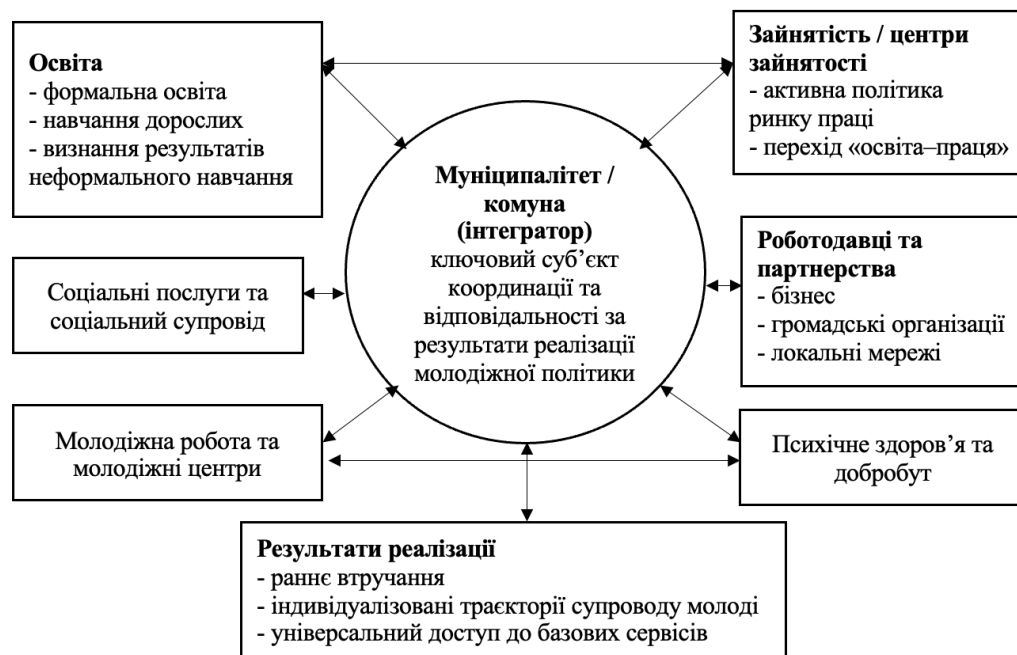


Рисунок 2.10 – Скандинавська модель реалізації публічної молодіжної політики: муніципалітет як інтегратор локальної екосистеми добробуту

Джерело: складено самостійно

Водночас емпіричні дані засвідчують, що універсальність послуг сама по собі не усуває структурних ризиків, пов'язаних із переходом молоді до самостійного життя.

Саме тому паралельно застосовуються цільові інструменти підтримки для молоді, яка стикається з підвищеними ризиками відчуження від освіти та ринку праці. До таких інструментів належать індивідуальні траєкторії повернення до навчання або зайнятості, посилене кар'єрне та соціальне консультування, локальні програми мобільності, підтримка участі молоді та спеціалізовані сервіси добробуту [184, с. 18–28; 117]. У Данії такі підходи реалізуються через муніципальні центри зайнятості (job centres), які поєднують функції соціального супроводу та активної політики зайнятості, тоді як у Норвегії – через комплексні муніципальні служби, орієнтовані на

міжсекторальний кейс-менеджмент молоді.

Особливе місце в скандинавській моделі реалізації публічної молодіжної політики посідає досвід Данії, де інституційна архітектура молодіжної політики вибудована навколо муніципального рівня як ключового оператора соціальних, освітніх і зайнятостевих інтервенцій. Данська модель характеризується високим ступенем децентралізації відповідальності за результати політики, поєднаним із жорстко регламентованими національними стандартами та індикаторами ефективності, що формує баланс між локальною автономією та централізованою підзвітністю [38, с. 1–3].

Центральним інституційним елементом реалізації молодіжної політики в Данії виступають муніципальні центри зайнятості, які функціонують не лише як інструмент політики зайнятості, а як багатофункціональний вузол міжсекторальної координації. Саме через них відбувається інтеграція заходів активної політики ринку праці, освітніх інструментів, соціального супроводу та індивідуального консультування молоді. Управлінська логіка їх функціонування ґрунтується на принципах раннього втручання та обов'язкової індивідуалізації траєкторій підтримки, що дозволяє мінімізувати тривале перебування молодих людей у статусі безробітних чи поза освітою [38, с. 2–3].

Важливою особливістю данського підходу є те, що центри зайнятості несуть пряму відповідальність за молодь віком до 30 років, при цьому акцент робиться не стільки на пасивних виплатах, скільки на обов'язковому залученні до освіти, професійної підготовки або активних програм зайнятості. Така логіка безпосередньо пов'язана з реалізацією Гарантії для молоді, яка в Данії інституціоналізована як елемент повсякденної практики муніципального управління, а не як окрема тимчасова програма. Муніципалітети зобов'язані запропонувати молодим людям, які втратили роботу або не завершили освіту, конкретну опцію навчання, стажування або працевлаштування у визначені часові рамки, що знижує ризик накопичення інерційного безробіття на початкових етапах життєвого шляху [171, с. 1].

Управлінськи важливо, що реалізація Гарантії для молоді в Данії

відбувається через тісну взаємодію центрів зайнятості з освітніми установами, соціальними службами та місцевими роботодавцями. Це дозволяє формувати комбіновані траєкторії, які поєднують навчання з практичним досвідом, і трансформує Гарантію для молоді з формального зобов'язання держави в механізм структурного впливу на переходи «освіта–праця», зменшуючи частку молоді, яка надовго випадає з ключових соціально-економічних траєкторій [152, с. 1; 9].

Статистичні показники ринку праці підтверджують значущість такого підходу. За даними ОЕСР, молодіжне безробіття у віковій групі 15–24 роки в Данії у 2024 році залишалось вищим за загальний рівень безробіття, що свідчить про збереження вікової асиметрії ризиків навіть у соціально орієнтованих моделях [163, с. 1]. Водночас стабільність інституційної архітектури центрів зайнятості та системне впровадження Гарантії для молоді дозволяють уникати різких і тривалих зростань частки молоді поза освітою і зайнятістю, характерних для країн із менш інтегрованими системами реалізації молодіжної політики.

У порівнянні з Норвегією, де значну роль відіграють універсальні сервіси добробуту та аналітична робота з реєстровими даними, данський кейс демонструє більший акцент на адміністративній обов'язковості участі молоді у програмах переходу до зайнятості або освіти. Це підвищує управлінську керованість процесів, але водночас посилює вимоги до спроможності муніципалітетів забезпечувати якість і релевантність пропонованих опцій, що актуалізує проблему територіальної асиметрії в межах децентралізованої моделі [38, с. 2–3].

На прикладі Норвегії офіційна статистика чітко фіксує масштаб NEET групи молоді, яка не працює, не навчається і не проходить підготовку. За реєстровими даними Центрального статистичного бюро Норвегії, у 2024 році чисельність молоді віком 15–29 років у статусі NEET становила 104 385 осіб, або 10,0% відповідної вікової групи [182]. Цей показник є показовим для соціально орієнтованої держави добробуту і підтверджує необхідність

поєднання універсальних сервісів із адресними механізмами підтримки, здатними забезпечувати повернення молоді до навчання, професійної підготовки або зайнятості [182; 183].

Управлінськи значущим елементом скандинавської моделі є інституціоналізація участі молоді в реалізації політики на місцевому рівні. Участь молоді розглядається не як допоміжний або символічний компонент, а як інструмент підвищення якості управлінських рішень, адаптивності політики та її соціальної легітимності. На регіональному рівні Рада міністрів Північних країн послідовно позиціонує права, перспективи та залучення дітей і молоді як міжсекторальний принцип співпраці, що має враховуватися в усіх релевантних політиках і програмах, включно з механізмами оцінювання їх результативності [149].

На прикладі Швеції спеціалізовані матеріали з реалізації молодіжної політики для локальних акторів підкреслюють необхідність поєднання місцевої автономії з орієнтацією на європейські та національні стратегічні рамки, а також застосування доказового і правозорієнтованого підходу до залучення молоді [184, с. 6–15]. Водночас емпіричні дані демонструють нерівномірність розвитку інституцій участі: за матеріалами «country sheet» щодо молодіжної політики у Швеції, у 2019 році лише 47% муніципалітетів мали формалізовані молодіжні ради, а практики діалогу з молоддю суттєво відрізнялися за змістом, регулярністю та впливом на ухвалу рішень [117, с. 2]. Це наочно ілюструє подвійний ефект децентралізації – поєднання гнучкості та адаптації до місцевого контексту з ризиком територіальної асиметрії участі та нерівного доступу молоді до інструментів впливу, що зумовлює потребу в рамкових стандартах якості участі та системній підтримці локальних управлінських спроможностей [184, с. 16–20; 117, с. 2].

Міжсекторальна координація виступає центральним механізмом реалізації молодіжної політики у скандинавських країнах, оскільки молодіжні проблеми за своєю природою не мають одного відомчого власника. Структурно це проявляється у зведенні в єдине управлінське поле інструментів

освітньої політики, політики зайнятості, соціальної підтримки та сервісів добробуту на муніципальному рівні, тоді як національний рівень забезпечує нормативні правила, фінансові параметри та узгоджені стратегічні орієнтири [38, с. 1–3; 129, с. 2–4]. У Норвегії така координація додатково підсилюється активним використанням реєстрових даних і аналітичних інструментів, що дозволяє диференціювати управлінські інтервенції залежно від причин і тривалості перебування молоді поза освітою та зайнятістю [183].

Результативність міжсекторальної координації доцільно оцінювати через індикатори ринку праці та соціальної інтеграції, зокрема з урахуванням вікової асиметрії ризиків. За статистичними матеріалами ОЕСР, молодіжне безробіття у віковій групі 15–24 роки залишається чутливим показником навіть у скандинавських країнах і в окремі періоди демонструє тенденції до зростання; зокрема, Норвегія у 2024 році належала до країн, де фіксувалися помітні підвищення показників у місячних і квартальних зрізах [199, с. 1]. Паралельно показники молоді, яка не працює, не навчається і не проходить підготовку (NEET), у Європі виявляють сталі соціальні й освітні детермінанти: за даними Євростату (Eurostat), у 2024 році частка NEET серед жінок віком 15–29 років у Європейському Союзі становила 12,1%, серед чоловіків – 10,0%, а міжкраїнні розриви залишалися значними [133].

У норвезькому контексті статистика Центрального статистичного бюро Норвегії додатково підкреслює неоднорідність групи NEET за причинами та тривалістю перебування поза освітою і зайнятістю, а також чутливість цих показників до макроекономічних шоків, зокрема пандемії, коли частка молоді поза ключовими траєкторіями коливалася в межах приблизно 9–12% [182]. Це уточнює управлінський висновок про необхідність поєднання довгострокових універсальних сервісів із кризовими контурами реагування та превентивними локальними інструментами, здатними забезпечувати безперервність переходів молоді до освіти та зайнятості [182; 183].

Ресурсні обмеження скандинавської моделі реалізації молодіжної політики мають переважно не фінансову, а спроможнісну та координаційну

природу. Різні громади володіють різним рівнем управлінських компетентностей, кадрових ресурсів, партнерських мереж і аналітичної спроможності, що безпосередньо впливає на якість реалізації програм участі, профілактики соціального відчуження та підтримки переходів молоді до зайнятості [184, с. 16–28; 117, с. 2]. За умов децентралізації це підсилює потребу в рамкових стандартах, методичному супроводі, системному доказовому моніторингу та ефективних зворотних каналах корекції політики, спрямованих на зменшення територіальної нерівності доступу молоді до інструментів підтримки [149; 184, с. 6–15].

Реалізація публічної молодіжної політики у Сполучених Штатах Америки відбувається в умовах федеративного устрою та вираженої інституційної децентралізації, що зумовлює відсутність єдиного, уніфікованого «молодіжного» режиму реалізації політики в масштабі країни. Функціонально молодіжна політика в США проявляється як сукупність секторних інтервенцій у сферах зайнятості, освіти, позашкільного розвитку, охорони здоров'я, соціального захисту, профілактики ризикованої поведінки та підтримки перехідних траєкторій «освіта–праця» (див. рис. 2.8). Таке поєднання не формує універсальної моделі, натомість створює мережеву систему реалізації, у якій федеральний рівень визначає рамки фінансування і стандартів, а штати, округи та муніципалітети забезпечують безпосередню організацію програм і сервісів з урахуванням локальних умов [208].

Децентралізований характер реалізації проявляється насамперед у розподілі відповідальності між рівнями управління та у варіативності інституційних конфігурацій. Федеральний рівень, як правило, задає фінансові та нормативні параметри через програмні вимоги й умови надання коштів, а також через інструменти моніторингу й підзвітності. Водночас практична реалізація опирається на інститути штатів і місцевих громад, які визначають конкретні способи досягнення цілей, тривалість і формат програм, критерії участі та набори послуг. Це формує істотну територіальну нерівномірність доступу молоді до програм підтримки, оскільки управлінська спроможність і

ресурсна база різних територій є неоднаковими, а політичні пріоритети штатів можуть суттєво відрізнятися [208; 135].

У США реалізація молодіжної політики має мережевий і децентралізований характер: федеральний рівень здебільшого виконує роль нормативно-фінансового замовника, тоді як штати й місцеві громади організують виконання програм через власні інституції та широку мережу недержавних провайдерів. Управлінський механізм ґрунтується на грантовому та контрактному фінансуванні, де доступ до ресурсів пов'язаний із програмними вимогами, звітністю за результатами та здатністю локальних партнерств забезпечити необхідні послуги (профорієнтація, підготовка до працевлаштування, стажування, наставництво, підтримка вразливих груп). У цій системі «точка входу» для молоді часто реалізується через місцеві центри зайнятості/кар'єрні хаби, школи та коледжі, а також через організації громадянського суспільства, які виступають виконавцями програм і провайдерами сервісів [200]. Перевагою моделі є адаптивність і різноманітність інструментів, однак системним управлінським обмеженням залишається нерівномірність доступу між територіями через відмінності ресурсної бази, інституційної спроможності та щільності мережі провайдерів, що робить результативність реалізації залежною від локального контексту [198].

Важливою рисою американської моделі є значна роль недержавних і громадських організацій у реалізації молодіжних програм, особливо в сегментах позашкільного розвитку, соціальної профілактики, підтримки вразливих груп, менторства та волонтерських ініціатив. На практиці це означає, що держава часто не виступає єдиним постачальником послуг, а діє як регулятор і фінансовий донор, передаючи виконання програм через механізми конкурсного відбору, контрактування та грантового фінансування. З організаційної точки зору, така конфігурація посилює гнучкість і здатність програм адаптуватися до потреб спільнот, однак водночас підвищує ризики фрагментації, залежності від грантових циклів і нерівності покриття. Наявність

розгалуженого некомерційного сектора в США створює інституційне підґрунтя для мережевої реалізації: за узагальненнями, у США зареєстровано понад 1,8 млн некомерційних організацій різних типів, що пояснює масштаб потенційних недержавних виконавців соціальних і молодіжних програм [111].

Грантова та проектна логіка реалізації молодіжної політики в США проявляється як домінування інструментів конкурсного фінансування, де ключовими управлінськими змінними стають дизайн проекту, доказовість підходу, вимірюваність результатів і відповідність пріоритетам програми. Така логіка забезпечує конкуренцію за ресурси й стимулює інновації, але знижує стабільність інституційної пам'яті та ускладнює сталість сервісів після завершення фінансування. Показовим прикладом програмно-грантової реалізації у сфері молоді є федеральні інструменти підтримки позашкільного навчання та розвитку через громадські навчальні центри, які фінансуються на федеральному рівні та реалізуються через механізм грантів штатам і локальним провайдерам [202]. Управлінський зміст таких інструментів полягає у формуванні «програмного ринку» виконавців і створенні багатоканальної системи надання послуг, але ефект універсальності при цьому є обмеженим: розширення доступу залежить від спроможності штатів, локальних організацій та їхньої здатності вигравати й утримувати фінансування.

Особливу роль у молодіжній зайнятості відіграють інструменти активної політики ринку праці, що реалізуються через програму молодіжних послуг у межах закону «Про інновації та можливості робочої сили». У структурі таких програм центральним стає поєднання навчальних компонентів із практиками зайнятості та професійної підготовки, включно зі стажуваннями, наставництвом, підготовкою до здобуття кваліфікацій і підтримкою працевлаштування [203]. Організаційно це закріплює типову для США модель реалізації: федерально визначені рамки та елементи програми поєднуються з місцевим виконанням через мережу партнерств і провайдерів на рівні громад.

Емпірично потреба в таких інструментах підтверджується структурною вразливістю молоді на ринку праці. Зокрема, офіційний реліз Бюро статистики

праці США щодо літнього ринку праці фіксує, що молодіжна зайнятість і безробіття мають виражену сезонність і чутливість, а рівень безробіття серед молоді у віці 16–24 років у піковому літньому місяці може зростати порівняно з попереднім роком (у релізі за 2025 рік порівнюються показники липня 2025 та липня 2024) [110]. Управлінське значення цих даних полягає в тому, що навіть за стабільного загального ринку праці молодь залишається групою з підвищеним ризиком нестабільної зайнятості й потребує інституційно «прошитих» програм переходу до праці.

Паралельно актуальним індикатором результативності реалізації молодіжної політики є частка NEET молоді. Для міжнародних зіставлень релевантним джерелом виступають індикатори ОЕСР, які визначають NEET як частку молоді, що одночасно перебуває поза зайнятістю, освітою та навчанням [166]. Методологічна цінність цього індикатора для аналізу реалізації політики в США полягає в можливості розрізнити короткострокові циклічні коливання молодіжного безробіття та довготривале «випадіння» з ключових траєкторій соціально-економічної інтеграції. У публічно-управлінському сенсі NEET описує не лише стан ринку праці, а й якість міжсекторальної координації освіти, зайнятості, соціальної підтримки та сервісів добробуту.

Водночас ключовою структурною обставиною реалізації молодіжної політики у США є вплив соціально-економічної стратифікації на доступ до програм і на результати. Офіційні статистичні звіти Бюро перепису населення США щодо бідності фіксують параметри офіційного показника бідності та додаткового показника бідності, що включає ефекти державної підтримки та витрат домогосподарств [201]. Для молодіжної політики це принципово, оскільки доступ до освітніх і позашкільних можливостей, можливості «входу» в першу зайнятість, стабільність життєвих умов і ризику соціального виключення є похідними від економічної нерівності та територіальних відмінностей. У децентралізованій моделі США такі відмінності посилюються тим, що якість і доступність програм часто залежать від податкової бази

територій, локальних пріоритетів і спроможності недержавного сектора. Саме тому нерівномірність доступу до програм підтримки є не випадковим «дефектом» реалізації, а системною характеристикою мережевої, проєктно-грантової моделі.

Мережевий характер реалізації означає, що результат політики формується не одним інститутом, а сукупністю взаємодій і контрактних відносин між учасниками, де федеральні програми задають параметри, штати й місцева влада забезпечують адміністрування та координацію, а громадські організації виступають ключовими провайдерами послуг. З позицій публічного управління така модель має дві протилежні управлінські властивості. З одного боку, вона забезпечує адаптивність і технологічну гнучкість програм, оскільки конкуренція між провайдерами й вимоги до результатів стимулюють оновлення інструментарію. З іншого боку, вона зменшує універсальність, підсилює фрагментацію і створює «картографію доступу», де якість і спектр підтримки відрізняються між територіями, а сама молодь отримує неоднакові шанси залежно від місця проживання та соціального статусу [208; 135].

Узагальнюючи, реалізацію публічної молодіжної політики у США доцільно визначати як децентралізовану мережеву систему, у межах якої домінують грантово-проєктні механізми фінансування, значна участь недержавних організацій, локальна варіативність інституційних конфігурацій та обмежена універсальність інструментів. Статистичні релізи щодо молодіжного ринку праці підтверджують підвищену чутливість молоді до циклічних і сезонних коливань [110], а індикатори NEET дозволяють фіксувати довготривалі розриви траєкторій соціально-економічної інтеграції молоді та оцінювати спроможність міжсекторальної координації [166]. Вплив соціально-економічної стратифікації, зафіксований у вимірах бідності, виступає структурним обмеженням результативності реалізації, оскільки нерівність доступу до можливостей є стійкою умовою функціонування децентралізованої моделі [201]. Це створює підстави для подальшого зіставлення американського кейсу з європейськими практиками, де ступінь універсальності та централізації

реалізації, як правило, є вищим, а територіальна варіативність сильніше врівноважується загальнонаціональними стандартами.

Зарубіжний досвід реалізації публічної молодіжної політики доцільно трактувати як поле порівняльного аналізу управлінських архітектур, інструментів і результатів, а не як набір «готових рішень» для прямого перенесення. Відмінності між європейською багаторівневою моделлю, скандинавською муніципально-інтегрованою моделлю держави добробуту та американською децентралізованою мережевою системою є наслідком різної інституційної логіки держави, різного масштабу соціальних ризиків молоді та неоднакової спроможності інститутів реалізації. У цьому сенсі реалізація молодіжної політики постає як управлінська здатність перетворювати стратегічні пріоритети на стійкі сервіси, програми й практики, які зменшують ризики «розривів траєкторій» у переході від освіти до ринку праці та соціальної автономії.

Попри різні моделі, у зарубіжних практиках простежуються кілька повторюваних характеристик, які пов'язані саме з результативністю реалізації (див. табл. 2.1).

Зарубіжні кейси демонструють, що успішність реалізації визначається не стільки формальним ухваленням стратегій, скільки спроможністю «несучих» інституцій здійснювати повсякденне адміністрування сервісів, координацію партнерств, профілювання потреб і супровід індивідуальних траєкторій. У європейській практиці це прямо відображено в оцінках реалізації посиленої Гарантії для молоді: фіксуються проблеми охоплення, часових лагів та обмеженої пропускну здатності систем у роботі з вразливими групами [171]. Отже, навіть наявність рамкових стандартів не гарантує результату без спроможності служб зайнятості, освітніх провайдерів та соціальних сервісів працювати узгоджено і з достатнім кадровим та аналітичним ресурсом.

Ресурсне забезпечення при цьому має дві відмінні форми. Перша – «соціально-сервісна», притаманна державам добробуту, де основою є універсальні послуги та стабільна інфраструктура підтримки. Друга –

«інвестиційно-економічна», характерна для частини розвинутих країн, де молодіжна політика органічно вбудовується в контури економічної та технологічної політики, а ресурсність підтверджується масштабами інвестицій у знання та інновації.

Таблиця 2.1 – Спільні риси результативної реалізації молодіжної політики в різних країнах

| Спільна риса результативної реалізації                                     | Короткий зміст  |
|--|---|
| Фокус на переході «освіта–праця» та профілактиці довготривалого виключення | Центральним «вузлом» політики є керування переходами молоді до зайнятості та запобігання тривалому випадінню з траєкторій освіти/праці; індикатор NEET молоді використовується як ключовий маркер збоїв інтеграції політик; ефективні системи поєднують універсальні послуги й адресні інтервенції для груп ризику [106; 100].  |
| Міжсекторальна координація як організаційна основа реалізації              | Результативність забезпечується не сумою відомчих програм, а узгодженням освіти, зайнятості, соціальних послуг і інструментів добробуту на рівні, найближчому до молодої людини; у ЄС це проявляється через Гарантію для молоді, у Скандинавії – через муніципалітети як інтегратори сервісів [101; 107; 108].  |
| Вимірюваність результатів і статистичне спостереження                      | Реалізація «підшивається» до моніторингових індикаторів, порівняльного спостереження та цільових орієнтирів (зокрема щодо NEET), що створює управлінську підзвітність і тиск на інститути реалізації; міжнародно підкреслюється вразливість молоді до нестійкої зайнятості та шоків ринку праці, що робить важливими раннє втручання й стабілізаційні контури; у США це підтверджується регулярними статистичними релізами щодо молодіжного сегмента ринку праці [106; 85; 71]. |

Джерело: складено самостійно за даними [101; 107; 108].

Показовими тут є порівняльні дані щодо інтенсивності витрат на дослідження і розробки у країнах ОЕСР, де лідери мають суттєво вищі частки у ВВП, ніж середні значення по ЄС-27. Для реалізації молодіжної політики це означає наявність реального «попиту» на висококваліфіковані компетентності та спроможність держави підтримувати траєкторії молоді не лише соціальними програмами, а й структурою економіки.

Разом із тим навіть у високоресурсних системах діють обмеження спроможності. У висококонкурентних економіках технологічного розвитку

виникає ризик «селективної ефективності», коли програми працюють краще для молоді з вищим стартовим освітнім капіталом, тоді як групи з нижчими ресурсами потребують додаткового сервісного супроводу й інструментів інтеграції. МОП підкреслює, що NEET має складну природу й пов'язаний з освітніми, гендерними, сімейними та структурно-економічними детермінантами, отже реалізація потребує не одного інструмента, а системного поєднання заходів.

Порівняння моделей демонструє, що децентралізація може бути як управлінською перевагою, так і джерелом територіальної асиметрії. У скандинавській моделі домінування місцевого рівня виступає механізмом наближення сервісів і координації в межах громади; водночас статистика Норвегії щодо NEET у віковій групі 15–29 років демонструє, що навіть за умов розвиненої держави добробуту зберігається значна частка молоді, яка потребує адресних і довготривалих інтервенцій. Це підсилює висновок, що локальна інтеграція сервісів є необхідною, але недостатньою умовою без достатньої спроможності кейс-менеджменту та спеціалізованих маршрутів повернення до освіти і праці.

Американська модель демонструє інший тип децентралізації – мережевий і проєктно-грантовий, де значна частина послуг реалізується недержавними виконавцями, а держава часто виступає замовником і донором через конкурсні механізми. Таке середовище посилює гнучкість і різноманітність інструментів, однак системно обмежує універсальність і підвищує залежність доступу від територіальної ресурсності та інституційної щільності мережі провайдерів. Для оцінювання меж такої моделі важливими є дані про соціально-економічну стратифікацію і бідність, оскільки саме вони визначають нерівність стартових можливостей молоді та неоднакову «здатність користуватися» програмами. Таким чином, децентралізація в мережевому форматі може збільшувати інноваційність реалізації, але водночас робити результати більш нерівномірними.

Європейська модель поєднує рамкову стандартизацію з локальною

реалізацією. Показово, що Євростат фіксує відмінності NEET між країнами, віковими підгрупами та рівнями освіти, що вказує на структурні межі «однієї політики для всіх» і на потребу різної інтенсивності інтервенцій залежно від профілю ризиків. Отже, децентралізація в європейській логіці працює результативніше там, де вона врівноважується стандартами якості, системою моніторингу та ресурсними каналами підтримки.

Межі перенесення зарубіжного досвіду виявляються насамперед у трьох площинах: інституційній, ресурсній та соціально-економічній. Інституційно різняться моделі підзвітності та «носії реалізації»: у Скандинавії це часто муніципалітети як інтегратори; у ЄС – поєднання наднаціональних стандартів із національними системами; у США – мережеві партнерства і грантові цикли (див. табл. 2.2). Ресурсно різняться можливості забезпечення універсальних послуг і довготривалих програм, що безпосередньо впливає на те, чи може політика утримувати молодь у траєкторіях під час шоків. Соціально-економічно різняться структура ризиків: для одних систем домінують ризики першого працевлаштування, для інших – ризики територіальної нерівності, сегментації зайнятості або високо конкурентного тиску, що погіршує психосоціальне благополуччя молоді й може підвищувати ймовірність «затяжних» розривів траєкторій.

Важливий висновок випливає з того, що однакові інструменти можуть працювати по-різному залежно від спроможності їх адміністрування. Підхід Гарантії для молоді демонструє саме це: стандарти можуть бути сформульовані уніфіковано, але охоплення, швидкість пропозиції та здатність дійти до вразливих груп залежать від пропускнуої здатності служб реалізації. Аналогічно статистичні індикатори молодіжного ринку праці (зокрема в США) нагадують, що загальна макроекономічна стабільність не автоматично знімає молодіжні ризики, оскільки саме молодь має підвищену чутливість до циклічних і сезонних коливань зайнятості. Отже, переносимими є не «моделі в цілому», а аналітичні принципи побудови інструментів та вимоги до спроможності реалізації.

Таблиця 2.2 - Архітектури реалізації публічної молодіжної політики: ЄС – Скандинавія – США

| Критерій                     | Європейський Союз (ЄС)  | Скандинавські країни  | Сполучені Штати Америки   |
|------------------------------|---|---|---|
| Логіка врядування            | рамкова стандартизація, індикатори, багаторівневе врядування                                | муніципальна інтеграція універсальних сервісів і адресних інтервенцій                 | децентралізована мережева модель і грантово-проектна реалізація                   |
| Ключовий оператор реалізації | національні системи політики у взаємодії з локальним рівнем                                 | муніципалітет / комуна як інтегратор локальної екосистеми добробуту                   | мережа недержавних і некомерційних провайдерів послуг                             |
| Типові інструменти           | Гарантія для молоді, програмно-проектні інструменти ЄС, порівняльний моніторинг (NEET)      | кейс-менеджмент, раннє втручання, поєднання освіти, зайнятості та соціальних сервісів | гранти, контракти, проектні програми зайнятості та позашкільного розвитку         |
| Основне обмеження / ризик    | нерівномірність імплементації між країнами та обмежена пропускна здатність локальних систем | територіальна асиметрія спроможності муніципалітетів і кадрові обмеження              | фрагментація реалізації, нерівномірне покриття та залежність від грантових циклів |

Джерело: складено самостійно

Узагальнення зарубіжного досвіду доцільно трансформувати в аналітичні орієнтири, які працюють як рамка оцінювання та порівняння, а не як нормативні приписи (див. табл. 2.3).

Таким чином, предметом порівняльного аналізу в цьому підрозділі виступають не стільки показники молодіжної зайнятості чи масштаби NEET, скільки інституційні архітектури їх управління – розподіл компетенцій між рівнями влади, конфігурації координації, механізми фінансування та підзвітності, а також «точки входу» молоді до системи підтримки. Саме від спроможності цих управлінських структур забезпечувати зв'язність освіти, зайнятості та соціальних сервісів залежить результативність молодіжної політики в різних країнах.

Таблиця 2.3 – Аналітичні орієнтири для України на основі узагальнення зарубіжного досвіду реалізації публічної молодіжної політики

| Назва аналітичного орієнтиру                              | Короткий зміст орієнтиру   |
|---|--|
| Інституційна зв'язність політики                          | Ступінь узгодженості цілей та інструментів освіти, зайнятості й соціальної підтримки в єдиному циклі реалізації; ключовим маркером розривів виступає частка NEET молоді, а також її вікова, освітня та територіальна структура.                |
| Спроможність локального рівня реалізації                  | Фактична здатність громад виступати точкою інтеграції сервісів для молоді через кейс-менеджмент, партнерство з роботодавцями та індивідуалізовані маршрути повернення до освіти або праці, а не лише формальний розподіл повноважень.          |
| Фінансово-організаційна логіка та універсальність доступу | Співвідношення між грантово-проектними механізмами реалізації та наявністю мінімальних універсальних гарантій доступу до базових молодіжних сервісів; ризик нерівномірності доступу за умов соціально-економічної стратифікації.               |
| Здатність до раннього втручання та швидкої інтервенції    | Ефективність системи у виявленні молоді поза траєкторіями та швидкості надання пропозиції навчання, працевлаштування або підготовки; індикаторами виступають час до інтервенції та пропускна здатність служб зайнятості й соціальних сервісів. |
| Ресурсно-економічне підґрунтя молодіжних переходів        | Відповідність між пріоритетами розвитку навичок, підприємництва й інновацій та реальними структурними можливостями економіки створювати якісні робочі місця для молоді, з урахуванням інвестицій у знання та дослідження і розробки (R&D).     |
| Стійкість реалізації до шоків і коливань                  | Здатність системи реалізації поєднувати універсальні й адресні інструменти для збереження безперервності підтримки молоді в умовах економічних криз, сезонних коливань ринку праці, міграційних зрушень і регіональної асиметрії.              |

Джерело: складено самостійно

Для України релевантними є не окремі інституційні форми зарубіжних моделей, а управлінські принципи: міжсекторальність, професіоналізація молодіжної роботи, сталі канали участі молоді, регулярне оцінювання результатів, зв'язок молодіжної політики з політикою зайнятості, освіти, соціальної інтеграції та місцевого розвитку. Пряме копіювання моделей є недоцільним через воєнний стан, демографічні втрати, нерівномірну спроможність громад і ресурсні обмеження. Саме така логіка порівняння органічно підводить до параграфа 2.3, де ключовими стають проблеми та дисфункції чинної моделі реалізації публічної молодіжної політики в Україні.

### **2.3 Ключові проблеми та дисфункції публічної молодіжної політики в Україні**

Фрагментарність реалізації публічної молодіжної політики доцільно трактувати як інституційно відтворювану «розірваність» управлінського циклу між визначенням цілей, розподілом повноважень, плануванням інструментів, фінансуванням і моніторингом результатів. У такій конфігурації політика зберігає формальну наявність стратегічних документів, але в практиці реалізації розпадається на набір окремих заходів, проєктів і відомчих ініціатив, які не конвертуються у стабільні зміни умов соціального становлення молоді. Це не випадкова вада виконання, а наслідок несформованої моделі координації, коли механізми узгодження між суб'єктами публічного управління слабкіші за їхню автономію та галузеві пріоритети.

У 2021–2026 роках зазначена розірваність управлінського циклу набула особливої виразності. Оновлення нормативно-правової основи та стратегічних орієнтирів не супроводжувалося синхронним налаштуванням механізмів координації, ресурсного забезпечення та оцінювання результативності. Унаслідок цього трансформаційні імпульси залишилися частково інституційно не підкріпленими, що зумовило накопичення управлінських дисфункцій у сфері реалізації молодіжної політики.

Емпіричним підтвердженням такої фрагментації виступає структурна диспропорційність бюджетного забезпечення окремих напрямів молодіжної політики. Фінансові ресурси розподіляються нерівномірно та не завжди корелюють із задекларованими стратегічними пріоритетами, що знижує цілісність політики та послаблює її довгострокову результативність (див. дод. Е, табл. Е1). У такій конфігурації фінансування набуває ситуативного характеру і не формує стабільного ресурсного контуру реалізації.

Першою ознакою фрагментарності виступає розпорошеність повноважень між різними суб'єктами публічного управління. Нормативно-

правове поле молодіжної політики в Україні задає широку коаліцію відповідальних суб'єктів, що апріорі формує ризик «перекриття» компетенцій і розмивання відповідальності. Законодавчі засади молодіжної політики закріплюють багатосуб'єктність, поєднуючи органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування та інститути громадянського суспільства як необхідних учасників формування й реалізації рішень [82]. Стратегічна рамка до 2030 року додатково акцентує міжсекторальність і потребу консолідації зусиль держави та суспільства [80]. Проте сама по собі широта кола акторів не гарантує цілісності, якщо не забезпечені процедурні «мости» між ними: єдині правила планування, спільні індикатори, узгоджені бюджетні цикли, стандартизовані формати звітності та центр координації з реальними повноваженнями впливу на суміжні політики.

Симптоматично, що у державній цільовій програмі «Молодь України» вертикаль і горизонталь взаємодії прямо визначені як умова дієвості: підкреслюється необхідність «координації зусиль» центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, а також потреба реформ для узгодженості дій і досягнення результатів [70, с. 2]. Фактичне включення такого формулювання в основу програмного документа є непрямим підтвердженням наявного дефіциту координації як системної проблеми, а не лише ситуативної складності виконання.

У практичній площині розпорошеність проявляється в тому, що молодіжна політика перетинається з освітою, зайнятістю, охороною здоров'я, житловою політикою, культурою, безпековою та соціальною політикою. Методичні рекомендації для громад у сфері молодіжної політики фіксують цю багатовимірність і прямо вказують, що багаторівнева структура управління є наслідком діяльності суб'єктів, які належать до різних рівнів управління, а реалізація часто відбувається «через окремі програми, проєкти, заходи» [54, с. 5]. Таким чином, розпорошеність повноважень не лише між установами, а й між інструментами – стає організаційною нормою, що підштовхує систему до

мозаїчного виконання.

Воєнні умови додатково загострили розрив між нормативними приписами та реальною функціональною роллю молодіжної інфраструктури. Молодіжні центри, передбачені як осередки неформальної освіти й соціалізації, у значній кількості випадків були перепрофільовані в гуманітарні хаби, волонтерські штаби або тимчасові простори підтримки внутрішньо переміщених осіб. За відсутності гнучких норм щодо екстреної зміни функцій інфраструктури виникають юридико-бюджетні колізії та формалізація звітності, коли фактична діяльність установ не узгоджується з програмними документами, на підставі яких здійснюється фінансування.

У європейській управлінській практиці подібний ефект інтерпретується як проблема недостатньої узгодженості дій органів публічної влади в межах єдиного урядового підходу: координація молодіжної політики потребує механізмів, які здатні поєднувати секторальні мандати в один узгоджений пакет рішень. У рекомендаційному корпусі ОЕСР наголошується, що довіра молоді та міжпоколінна справедливість залежать від цілісності політик і їхньої здатності інтегрувати рішення між секторами та рівнями врядування, а не продукувати розрізнені ініціативи без кумулятивного ефекту [153, р. 35–36]. Для України це означає, що фрагментарність має не лише організаційний, а й соціально-політичний наслідок: молодь сприймає державні інтервенції як непослідовні та випадкові, коли контакти з політикою відбуваються через поодинокі проєкти, а не через передбачувані системні сервіси.

Відсутність цілісної вертикалі реалізації молодіжної політики є другою ознакою фрагментарності. Фрагментарність посилюється слабкою «вертикаллю» реалізації, тобто неусталеним контуром відповідальності від центрального рівня до громади. Децентралізаційні процеси об'єктивно збільшили роль місцевого рівня, але водночас підвищили вимоги до узгодженості дій між державою, регіонами і громадами. В методичних рекомендаціях Державного інституту сімейної та молодіжної політики наголошується, що у процесі децентралізації головними ресурсами реалізації

молодіжної політики стають активна участь молоді та «скоординована діяльність усіх суб'єктів» через міжвідомчу взаємодію і залучення громадського сектору та бізнесу через міжсекторальну взаємодію [54, с. 4]. Проте коли координаційні механізми залишаються слабкими, децентралізація здатна не зменшувати, а підсилювати неоднорідність реалізації: одні громади формують інституції молодіжної роботи і сталі програми, інші обмежуються разовими заходами або не мають спроможності підтримувати навіть базову інфраструктуру.

Є додатковий структурний чинник, що ускладнює вертикаль: інституційна «рухливість» центрального профільного органу і пов'язаних структур упродовж останнього десятиліття. У рекомендаціях для громад зафіксовано приклад організаційних трансформацій профільного міністерства і створення суміжних агентств, що демонструє несталість організаційного дизайну державного управління у молодіжній сфері [54, с. 6]. Такі зміни можуть мати різні політико-адміністративні мотиви, але в логіці реалізації вони часто означають: зміни каналів підпорядкування, переформатування процедур комунікації, перерозподіл функцій, кадрові втрати і розрив інституційної пам'яті. Для вертикалі політики це критично, бо навіть добре сформульовані стратегічні цілі потребують стабільних організаційних «носіїв» на горизонті кількох років.

Міжнародний огляд молодіжної політики Ради Європи, аналізуючи український контекст, підкреслював наскрізний характер молодіжної політики й необхідність співпраці між урядовими установами різних рівнів і різних галузей; підкреслювалася також ключова роль залучення молоді [19, с. 162]. У цьому висновку важливим є не стільки нормативний імператив, скільки управлінська логіка: без вертикалі та механізмів міжрівневої взаємодії молодіжна політика приречена залишатися «перетином політик» без єдиного центру відповідальності за інтегрований результат.

Третя ознака фрагментарності полягає у несинхронізованості програм, проектів і заходів на різних рівнях управління. На національному рівні цілі

задаються стратегією до 2030 року та середньостроковими державними програмами; на регіональному і місцевому рівнях діють власні програми, інколи прив'язані до бюджетних можливостей, донорських проєктів або політичних циклів місцевої влади. У результаті часові горизонти планування не збігаються, а інструменти не зводяться в єдиний портфель інтервенцій.

Програмний документ «Молодь України» окреслює мету як створення сприятливих умов розвитку молоді через різні компоненти політики та прямо фіксує потребу координації між рівнями і секторами [70, с. 2]. Водночас механізми виконання програми природно «розкладаються» на заходи різних виконавців. За відсутності єдиного операційного планування та спільних показників на рівні громад це призводить до ситуації, коли виконання окремих заходів може відбуватися, але ланцюги результативності розірвані: захід проведено, кошти освоєно, проте системні ефекти (доступ молоді до сервісів, сталість інфраструктури, зменшення бар'єрів участі) не накопичуються.

Несинхронізованість посилюється воєнними умовами. Звіт ООН «Стан молоді в Україні – 2019» фіксував ключові сфери проблем та прогалин (освіта, зайнятість, участь, волонтерство, вплив конфлікту) і тим самим демонстрував вже тоді, що політика потребує комплексності й системної роботи з кількома сферами одночасно [189, р. 2]. Повномасштабна війна зробила ці «перетини проблем» ще щільнішими: переміщення, втрата житла, психологічні наслідки, розрив освітніх траєкторій і локальних ринків праці потребують узгоджених рішень, але в умовах кризи найчастіше легше запускати окремі короткі ініціативи, ніж підтримувати повний управлінський цикл комплексної політики. Масштаб зовнішньої міграції молоді та зміна її структури у 2022–2024 роках додатково підсилюють навантаження на інструменти молодіжної політики й потребу міжсекторальної узгодженості (див. дод. Е, табл. Е2).

Додатково важливо, що у 2022 році експертно-аналітична доповідь щодо імплементації молодіжної політики в Україні констатувала зміну інфраструктури й умов реалізації після 24 лютого 2022 року, водночас підкреслюючи стратегічний характер Національної молодіжної стратегії як

рамкового документа, який має консолідувати дії держави та суспільства [186, с. 5–6]. Проте саме рамковість, якщо не «приземлена» у синхронізовані плани та індикатори на рівні виконавців, може відтворювати фрагментарність: стратегія існує, але на практиці кожен сектор та кожна територія інтерпретують її через власні можливості й окремі проєктні активності.

Четверта ознака – перевага короткострокових ініціатив над системними рішеннями. Вона виступає водночас наслідком і каталізатором фрагментарності. Короткі проєкти та разові заходи є зручними для звітності, швидко дають «видимий» результат, адаптивні до нестабільності фінансування і кадрових змін. Але в політиці розвитку молоді такі формати рідко формують довгострокову спроможність: вони не гарантують інституційну сталість сервісів, не відтворюють професійні компетентності молодіжних працівників на системній основі та не зменшують територіальні диспропорції доступу до можливостей.

У методичних рекомендаціях для громад відзначено, що за попередньої моделі регулювання напрями та фінансування визначалися «адміністративним шляхом», а на місцевому рівні не була сформована належна система закладів по роботі з молоддю; натомість децентралізація зміщує акцент до участі та потребує нових підходів [54, с. 3–4]. Це формує важливий висновок: без розвитку місцевої інфраструктури молодіжної роботи короткі ініціативи залишатимуться основним «носієм» політики, бо інституційна основа для довгих рішень не створена або є нерівномірною.

Окремого значення набуває проблема, яку міжнародні оглядачі Ради Європи описували як тенденцію розглядати пріоритети молодіжної політики «окремо, через різні шляхи та ініціативи», тобто без інтеграції тематичних блоків у єдину логіку [19, с. 53–54]. Це спостереження має прикладний управлінський зміст: якщо пріоритети (здоров'я, зайнятість, громадянська участь, освіта, житло, безпека) існують як «паралельні доріжки», то організаційні рішення природно тяжіють до набору коротких активностей у кожній доріжці, а не до довгострокових міжсекторальних пакетів, здатних

змінювати умови розвитку молоді.

У політико-управлінській перспективі ОЕСР також підкреслює, що молодіжна політика, орієнтована на довіру і справедливість, потребує інституцій, здатних забезпечувати узгодженість і передбачуваність рішень, а не лише реактивні або фрагментовані ініціативи [153, р. 35–36]. Для України це означає: подолання домінування короткострокових форматів не може зводитися до «заклику робити системно», а потребує зміни конструкції координації – від узгодження програмних циклів і індикаторів до закріплення відповідальності за міжсекторальний результат.

Фрагментарність реалізації публічної молодіжної політики в Україні відтворюється як наслідок несформованої моделі координації, де багатосуб'єктність і багаторівневість не підкріплені достатньою процедурною й організаційною зв'язаністю. Розпорошеність повноважень між секторами та рівнями влади, слабкість управлінської вертикалі, несинхронізованість програмних циклів і переважання коротких ініціатив формують мозаїчну практику, у якій політика проявляється як сукупність окремих заходів, а не як цілісний механізм досягнення стратегічних цілей. У воєнних умовах цей дефект посилюється через зростання потреб молоді та одночасну нестабільність ресурсів і інфраструктури, що робить координаційну спроможність ключовою умовою результативності.

Інституційна слабкість у системі реалізації публічної молодіжної політики в Україні проявляється як стійка невідповідність між формально визначеними цілями й інструментами державної політики та реальними управлінськими спроможностями органів і мережі виконавців, які забезпечують її виконання. Така слабкість має системний характер, оскільки відтворюється на різних рівнях врядування та підсилюється організаційною несталістю, кадровими розривами, формалізованою координацією та дефіцитами управлінського циклу «планування – виконання – моніторинг – корекція» [82; 80].

Обмежена інституційна спроможність профільних органів насамперед

фіксується в розпорошенні повноважень і відповідальності між різними рівнями та секторами, коли молодіжна політика практично реалізується як набір різнорідних заходів, а не як узгоджена політика з вимірюваними результатами. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» формує рамкові засади участі молоді, інструменти підтримки, напрями та суб'єкти реалізації, однак сам факт нормативного визначення суб'єктів не гарантує їх управлінської здатності забезпечити стандартизовані процедури, сталі фінансові й кадрові ресурси, а також аналітичні функції для оцінювання ефектів політики [82]. Додатковим маркером є відмінності в інституційній щільності молодіжної політики на місцях: в одних громадах наявні молодіжні центри, програми та сталі партнерства, тоді як в інших молодіжні питання розчиняються у ширших гуманітарних або соціальних напрямках, що послаблює спеціалізацію управлінських рішень і відповідальність за результат [80].

Нестабільність організаційних структур і кадрового забезпечення посилює інституційні дефіцити через втрату тяглості управління, «перезавантаження» процедур і розрив інституційної пам'яті. У практиці публічного управління молодіжною політикою це проявляється в тому, що інструменти, передбачені стратегічними документами, не переводяться у сталі адміністративні регламенти, кадрові компетентності й рутинні управлінські процедури. За матеріалами досліджень щодо становища молоді та впливу війни на молодіжне середовище, інституційні спроможності на рівні громад відрізняються не лише ресурсами, а й управлінськими компетенціями, сталістю персоналу та здатністю органів влади підтримувати сталі формати взаємодії з молоддю й молодіжними організаціями в умовах кризи [193; 190]. У результаті одна й та сама політика в різних громадах набуває різної «виконуваності», а ефекти стають нерівномірними й важко порівнюваними.

Додатково інституційні дефіцити фіксуються результатами аудиторських та контрольних оцінок діяльності профільних органів, у яких наголошується на системних недоліках управління проєктами міжнародної допомоги, слабкій координації між напрямками політики у сферах молоді та

спорту, а також проблемах внутрішніх управлінських процедур. У поєднанні з кадровою плинністю це послаблює зв'язок між стратегічним плануванням, операційним виконанням і контролем результатів.

Формалізований характер координаційних і дорадчих інститутів виступає окремим каналом відтворення інституційної слабкості. Наявність молодіжних рад як інструменту участі поширюється, але кількісне зростання не автоматично конвертується у змістовну участь у прийнятті рішень і бюджетуванні. За офіційними даними Міністерства молоді та спорту України, станом на грудень 2024 року утворено 613 молодіжних рад різних рівнів, із суттєвою регіональною диференціацією [1, с. 24]. Воєнна мобільність населення, залучення частини активістів до сектору безпеки й оборони, а також відсутність процедурно закріплених форматів дистанційної участі ускладнюють забезпечення кворуму та легітимності рішень. У таких умовах частина рад зберігається як формально створені структури, але з обмеженою здатністю впливати на бюджетування та управлінські рішення, особливо щодо молоді, яка тимчасово перебуває за межами громади або за кордоном. Сам показник створення рад відображає радше інституційне «оформлення» участі, ніж її результативність, якщо відсутні процедурні гарантії впливу рекомендацій на управлінські рішення, регулярність консультацій і механізми зворотного зв'язку. Саме тому в європейських підходах до участі молоді підкреслюється необхідність переходу від символічних форматів до процедурно забезпеченої участі, де роль молоді не зводиться до одноразових консультацій, а інтегрується в цикл політики через прозорі правила, доступ до інформації та відповідальність органів влади за врахування позицій молоді [116].

Слабкий зв'язок між стратегічними цілями та інституційною практикою проявляється як розрив між рівнем стратегічного декларування та рівнем управлінської реалізації. Національна молодіжна стратегія до 2030 року задає пріоритети й орієнтири, а державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки формує комплекс завдань і організаційні рамки

реалізації [80; 70]. Однак інституційна слабкість стає видимою тоді, коли стратегічні цілі не підкріплюються узгодженими управлінськими ланцюгами відповідальності, стандартизованими процедурами моніторингу, чіткою системою індикаторів та інституційною спроможністю забезпечувати корекцію політики за результатами оцінювання. На цьому наголошують і міжнародні підходи до молодіжного врядування, які розглядають міжвідомчу координацію, спроможність держави до доказового управління та інституційні механізми довіри як критичні умови результативної молодіжної політики [159; 153]. За такої логіки інституційна слабкість не зводиться до «браку ресурсів», а означає дефіцит узгоджених управлінських інструментів, що пов'язують цілі з виконанням і вимірюванням ефектів.

Показовою ілюстрацією розриву між нормативним проектуванням і фактичною інструментальною спроможністю є затримка запуску Українського молодіжного фонду, передбаченого законом як автономний грантовий оператор підтримки молодіжних ініціатив. Фактичне розгортання інструменту відбулося із суттєвим запізненням, а повноцінні єдині правила бюджетного грантування мають набрати чинності з 1 січня 2026 року. Це означало відсутність національного механізму оперативної підтримки низових молодіжних ініціатив у 2022–2025 роках і посилення залежності від зовнішнього донорського фінансування.

Отже, інституційна слабкість системи реалізації молодіжної політики в Україні постає системним бар'єром, який проявляється в обмеженій спроможності органів і мережі виконавців, організаційно-кадровій нестабільності, процедурній формалізації дорадчих форматів і розриві між стратегічними намірами та управлінською практикою. Саме цей комплекс чинників пояснює стійкість дисфункцій реалізації: навіть за наявності стратегій і програм відтворюється нерівномірність практик, слабшає координація та ускладнюється досягнення вимірюваних результатів.

Обмежена результативність інструментів реалізації публічної молодіжної політики в Україні проявляється у стійкому розриві між

формальною активністю політики та її реальним впливом на життєві траєкторії молоді. За наявності програм, заходів і фінансових видатків ефекти політики часто не набувають кумулятивного характеру, залишаючись локальними, короткостроковими або соціально нерівномірними. Така ситуація є прямим наслідком поєднання фрагментарності реалізації та інституційної слабкості, які формують інструментальне середовище з обмеженою здатністю до масштабування, адаптації та оцінювання результатів.

Інструментарій реалізації молодіжної політики в Україні історично формувався як набір адміністративно-програмних засобів, орієнтованих на виконання окремих заходів, а не на досягнення довгострокових змін. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» визначає широкий спектр інструментів підтримки, участі, мобільності та розвитку молоді, проте їх застосування у практиці реалізації часто зводиться до фінансування заходів і проектів, без чіткої прив'язки до системи вимірюваних результатів [70, с. 2–3]. У такій конфігурації інструменти виконують функцію «освоєння активності», а не управління соціальними ефектами.

Суттєвим обмеженням результативності є відсутність усталеної системи моніторингу та оцінювання політики, інтегрованої в управлінський цикл. Національна молодіжна стратегія до 2030 року декларує необхідність використання індикаторів та оцінювання впливу державних рішень на молодь [80, с. 15–16], однак на практиці моніторинг зосереджується переважно на кількісних показниках виконання заходів, а не на зміні доступу молоді до можливостей, сервісів або ресурсів. Відсутність зв'язку між індикаторами програм і відповідальністю інституцій за досягнення результатів обмежує здатність коригувати інструменти реалізації на основі отриманих даних.

Проблема інструментальної інерції проявляється також у домінуванні універсальних, стандартизованих рішень над адаптивними форматами, чутливими до регіональних і соціальних відмінностей молоді. Аналітичні матеріали Програми розвитку ООН щодо становища молоді в Україні фіксують значну територіальну й соціальну диференціацію доступу до освіти, зайнятості,

участі та психосоціальної підтримки, яка суттєво зросла в умовах війни [193, с. 18–22]. Водночас інструменти реалізації політики не завжди відображають цю диференціацію, що призводить до зниження ефективності універсальних програм і відтворення нерівності між різними групами молоді.

Також обмежена результативність інструментів посилюється слабкою інтеграцією молодіжної політики з суміжними публічними політиками. Освітня, зайнятості, житлова та соціальна політики часто реалізуються автономно, без узгодження інструментів і цільових груп. За оцінками ОЕСР, відсутність міжсекторальної узгодженості знижує довіру молоді до державних інституцій і обмежує здатність політики відповідати на комплексні виклики, з якими стикається молодь у періоди криз [153, с. 42–44]. Для України це означає, що навіть ефективні інструменти в межах окремих секторів не формують системного впливу без інтеграції в єдину логіку реалізації.

В умовах повномасштабної війни інструментальна обмеженість набула додаткового виміру. Значна частина молодіжних ініціатив була переорієнтована на реагування на гуманітарні потреби, підтримку внутрішньо переміщеної молоді та волонтерську діяльність. Такі інструменти відіграли важливу роль у короткостроковій стабілізації, однак водночас загострили проблему переходу від кризового реагування до відновлення та розвитку. Аналітичні оцінки імплементації молодіжної політики в Україні у 2022–2023 роках вказують на ризик закріплення «проектної логіки» як домінуючої, що ускладнює відновлення повного управлінського циклу політики [125, с. 7–9].

Міжнародний досвід підкреслює, що результативність інструментів молодіжної політики безпосередньо залежить від їх включеності в систему доказового управління, де рішення ґрунтуються на даних, а корекція інструментів відбувається на основі оцінки впливу [159, с. 28–30]. У відсутності такої системи інструменти залишаються реактивними та інерційними, навіть за наявності стратегічних документів і фінансових ресурсів.

Таким чином обмежена результативність інструментів реалізації

публічної молодіжної політики в Україні постає не як наслідок «неправильного вибору» окремих заходів, а як системний ефект фрагментарної реалізації, інституційної слабкості та дефіциту доказового управління. Інструменти політики в таких умовах виконують переважно функцію підтримки активності, але не забезпечують стійкого впливу на умови соціального становлення молоді, що формує ще один структурний бар'єр ефективної реалізації молодіжної політики.

Обмеженість фінансових, кадрових та організаційних ресурсів є одним із базових структурних чинників, що зумовлює низьку результативність реалізації публічної молодіжної політики в Україні та відтворює інші дисфункції системи – фрагментарність, інституційну слабкість і домінування короткострокових ініціатив. Ресурсний дефіцит у цьому контексті має не ситуативний, а системний характер, оскільки закладений у логіку планування, фінансування та організації політики на всіх рівнях публічного управління.

Фінансові обмеження насамперед проявляються у хронічно низькій пріоритетності молодіжної політики в бюджетному процесі. Попри нормативне закріплення молодіжної політики як окремого напрямку публічної політики, її фінансування в реальній бюджетній практиці має залишковий характер і значною мірою залежить від загального стану публічних фінансів та кон'юнктурних управлінських рішень. Аналіз виконання Державної цільової соціальної програми «Молодь України» засвідчує, що обсяги фінансування програмних заходів не забезпечують повноцінної реалізації задекларованих цілей, а в окремі роки супроводжуються нерівномірністю надходжень і скороченням видатків у середині бюджетного періоду [1, с. 4–6].

Фінансові ресурси на місцевому рівні ще більш обмежені й асиметричні. В умовах децентралізації громади отримали ширші повноваження у сфері молодіжної політики, однак їх фінансова спроможність істотно різниться. У багатьох територіальних громадах фінансування молодіжних програм здійснюється за залишковим принципом або в межах короткострокових проєктів, що унеможлиблює формування сталої інфраструктури молодіжної

роботи. Методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування прямо фіксують, що нерівність фінансових можливостей громад призводить до нерівного доступу молоді до послуг і програм, а молодіжна політика часто поступається іншим напрямом соціальних видатків [2, с. 18–19].

Кадрові обмеження є другим критичним виміром ресурсної проблеми. Реалізація молодіжної політики потребує спеціалізованих управлінських і професійних компетентностей, зокрема у сфері молодіжної роботи, проектного менеджменту, комунікації, участі та міжсекторальної координації. Водночас у системі публічного управління відсутня розвинена та стабільна кадрова база, здатна забезпечувати ці функції на постійній основі. На місцевому рівні молодіжна політика часто реалізується посадовими особами, для яких вона є лише частиною ширшого функціоналу, що знижує рівень спеціалізації та відповідальності за результати.

Аналітичні звіти Програми розвитку ООН щодо стану молоді в Україні підкреслюють, що кадрова спроможність органів влади у молодіжній сфері істотно варіюється залежно від території та інституційного контексту, а плинність кадрів і відсутність системної підготовки молодіжних працівників обмежують сталість реалізації політики [3, с. 27–29]. В умовах війни кадрові обмеження посилюються через мобілізацію, вимушене переміщення фахівців і зростання навантаження на наявний персонал, що ще більше ускладнило підтримання інституційної пам'яті та управлінської тяглості.

Організаційні ресурси, зокрема інфраструктура молодіжної роботи та внутрішні управлінські процедури, також залишаються недостатньо розвиненими. Молодіжні центри, простори та інші інституції інфраструктурної підтримки молоді функціонують нерівномірно й часто залежать від зовнішніх донорських ресурсів або проектного фінансування. За оцінками Міністерства молоді та спорту України, мережа молодіжних центрів охоплює лише частину територіальних громад, а їх функціональна спроможність суттєво різниться залежно від кадрового та фінансового забезпечення [4, с. 6–8].

Організаційна обмеженість проявляється також у відсутності

стандартизованих процедур реалізації політики. В умовах, коли інституційна вертикаль слабка, а координаційні механізми мають формалізований характер, організаційні ресурси не акумулюються, а розпорозуються між різними програмами та заходами. Це знижує здатність системи масштабувати успішні практики та забезпечувати їх відтворюваність у часі й просторі.

Міжнародні порівняльні дослідження підтверджують, що ресурсна забезпеченість молодіжної політики є ключовою передумовою її результативності. У звітах ОЕСР наголошується, що навіть за наявності чітких стратегій і політичної підтримки дефіцит фінансових і кадрових ресурсів призводить до «проектної фрагментації» політики та втрати довгострокового впливу [165]. У цьому сенсі українська модель реалізації молодіжної політики демонструє типові для країн із трансформаційними економіками ризику, коли стратегічні амбіції не підкріплені адекватними ресурсними рішеннями.

Окремим проявом обмеженості фінансових, кадрових та організаційних ресурсів є низька спроможність системи реалізації молодіжної політики до масштабування успішних практик. У наявній управлінській конфігурації позитивні локальні результати, досягнуті в окремих громадах або в межах проектних ініціатив, рідко трансформуються у відтворювані управлінські рішення загальнодержавного або міжрегіонального рівня. Масштабування ускладнюється відсутністю інституційно закріплених механізмів відбору, узагальнення та тиражування ефективних практик, а також дефіцитом ресурсів, необхідних для їх адаптації до різних територіальних і соціальних контекстів.

Фінансові обмеження не дозволяють переходити від експериментальних або пілотних форматів до стабільного програмного фінансування, унаслідок чого успішні ініціативи залишаються локалізованими й залежать від короткострокових бюджетних рішень або зовнішньої донорської підтримки. Кадрові дефіцити посилюють цю проблему, оскільки відсутність достатньої кількості фахівців із проектного управління, аналітики та міжрівневої координації унеможлиблює системне перенесення практик з однієї управлінської локації в іншу. За таких умов інноваційні підходи в молодіжній

роботі не закріплюються в управлінських процедурах і не перетворюються на стандартизовані елементи політики.

Організаційні обмеження проявляються у фрагментарності інфраструктури та відсутності єдиних управлінських рамок, у межах яких масштабування розглядається як цілеспрямований етап реалізації політики. Навіть за наявності аналітичних звітів і описів «кращих практик» вони рідко інтегруються у систему планування та програмування, оскільки не підкріплені чітко визначеними відповідальними суб'єктами, ресурсними зобов'язаннями та інструментами контролю. У результаті успішні практики залишаються ситуативними винятками, а не стають основою для оновлення моделі реалізації молодіжної політики в цілому.

Можливо стверджувати, що низька спроможність до масштабування успішних практик є похідною від ресурсних обмежень і водночас чинником їх подальшого відтворення. Вона консервує нерівномірність розвитку молодіжної політики між територіями, посилює залежність результатів від локальних умов і персональних зусиль окремих акторів та обмежує можливості формування цілісної, відтворюваної системи реалізації публічної молодіжної політики.

Таким чином, обмеженість фінансових, кадрових та організаційних ресурсів виступає не лише самостійною проблемою, а й системним чинником, що відтворює інші дисфункції реалізації публічної молодіжної політики. Ресурсний дефіцит обмежує спроможність органів влади діяти стратегічно, підсилює фрагментарність програмних рішень, послаблює інституційну сталість і знижує результативність інструментів політики. У сукупності це формує стійкий бар'єр ефективної реалізації молодіжної політики, який потребує системного осмислення в контексті публічно-управлінських трансформацій.

Асиметрія доступу молоді до інструментів публічної молодіжної політики є однією з найбільш стійких і соціально чутливих дисфункцій її реалізації, оскільки безпосередньо впливає на рівень включеності різних груп молоді у публічні програми, сервіси та можливості розвитку. На відміну від

формальних інституційних або ресурсних обмежень, асиметрія доступу проявляється у нерівномірному розподілі можливостей між соціальними групами та територіями й має характер структурної несправедливості, відтвореної управлінськими практиками.

Нерівність доступу між різними соціальними групами молоді зумовлена поєднанням соціально-економічних, освітніх і культурних чинників. Інструменти публічної молодіжної політики, формально відкриті для всіх, на практиці частіше використовуються молоддю з вищим рівнем освіти, соціального капіталу та досвіду взаємодії з публічними інституціями. Аналітичні дослідження становища молоді в Україні засвідчують, що молоді люди з нижчим рівнем доходів або з нестабільним соціальним становищем значно рідше залучені до програм участі, мобільності, неформальної освіти та підтримки підприємницьких ініціатив [189, с. 21–24]. У результаті публічна політика, спрямована на вирівнювання стартових можливостей, фактично може посилювати розрив між «активною» та «маргіналізованою» частинами молоді.

Територіальні диспропорції є одним із ключових чинників асиметрії доступу. Різниця між великими містами та сільськими територіями, а також між центром і периферією регіонів, визначає не лише наявність інфраструктури молодіжної роботи, а й доступ до інформації, програмної підтримки та партнерських мереж. У багатьох сільських громадах молодіжна політика реалізується епізодично або зводиться до окремих заходів, тоді як у містах функціонують молодіжні центри, дорадчі органи та розгалужені програми підтримки. Методичні рекомендації для органів місцевого самоврядування прямо фіксують, що нерівномірність територіального розвитку призводить до різного «обсягу політики», з яким стикається молодь залежно від місця проживання [54, с. 17–18].

Особливо гостро асиметрія доступу проявляється щодо вразливих категорій молоді, зокрема молоді з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, молоді з тимчасово окупованих або прифронтових територій, молоді з низьким

рівнем освіти чи без стабільного працевлаштування. Формальна інклюзивність програм не завжди супроводжується адаптацією інструментів до специфічних потреб цих груп. Аналітичні матеріали Програми розвитку ООН вказують, що навіть за наявності цільових ініціатив бар'єрами залишаються фізична доступність сервісів, складність процедур, брак супроводу та низький рівень довіри до інституцій [193, с. 29–31]. Унаслідок цього саме ті групи молоді, для яких підтримка є найбільш необхідною, найменшою мірою користуються інструментами публічної політики.

Інформаційні бар'єри є ще одним системним чинником асиметрії доступу. Нерівномірність обізнаності молоді про наявні можливості, програми та інструменти підтримки зумовлена фрагментарністю комунікаційних каналів і відсутністю єдиної інформаційної екосистеми молодіжної політики. Дослідження щодо участі молоді в публічному житті фіксують, що значна частина молодих людей дізнається про програми випадково або через неформальні мережі, тоді як офіційні інформаційні ресурси залишаються малодоступними або малозрозумілими [54, с. 12–14]. Це створює ситуацію, у якій доступ до інструментів політики опосередковується не правом чи потребою, а рівнем поінформованості та соціальних зв'язків.

У воєнних умовах асиметрія доступу до інструментів молодіжної політики суттєво посилилася. Масове внутрішнє переміщення, руйнування інфраструктури, цифрові та логістичні обмеження призвели до того, що молодь у різних регіонах опинилася в принципово нерівних умовах щодо можливості скористатися програмами підтримки. Аналітичні оцінки імплементації молодіжної політики у 2022–2023 роках засвідчують, що доступ до інструментів значною мірою залежав від спроможності конкретних громад і наявності партнерських мереж, а не від універсальних механізмів державної підтримки [125, с. 8–10].

Міжнародні підходи до молодіжної політики трактують асиметрію доступу як ознаку недостатньої справедливості публічного врядування. У документах ОЕСР підкреслюється, що нерівний доступ молоді до публічних

сервісів і програм знижує довіру до інституцій та підриває легітимність політики, навіть якщо її цілі є соціально значущими [153, с. 44–46]. Для України це означає, що подолання асиметрії доступу є не лише соціальним, а й управлінським викликом, без вирішення якого неможливо забезпечити стійку результативність молодіжної політики. Найвні індикатори соціально-економічного становища молоді у 2023–2024 роках відображають збереження структурних бар'єрів (зайнятість, житлова доступність, стабільність зайнятості), що обмежують результативність інструментів підтримки та посилюють нерівність доступу (див. дод. Е, табл. Е3)

Узагальнюючи, асиметрія доступу молоді до інструментів публічної молодіжної політики постає як структурний прояв несправедливості реалізації політики, зумовлений соціальною та територіальною нерівністю, обмеженим включенням вразливих груп і системними інформаційними бар'єрами. Вона не є побічним ефектом окремих програм, а відтворюється логікою управління, у межах якої універсальні інструменти не компенсують нерівні стартові умови молоді. Це формує ще один глибинний бар'єр ефективної та справедливої реалізації публічної молодіжної політики.

Розрив між задекларованими цілями публічної молодіжної політики та фактичними результатами її реалізації є ключовою інтегральною дисфункцією чинної моделі управління молодіжною сферою в Україні. На відміну від окремих інституційних чи ресурсних проблем, цей розрив відображає не локальні збої, а системну невідповідність між рівнем стратегічного декларування та реальними управлінськими спроможностями політики впливати на становище молоді. Саме в площині результативності акумулюються наслідки фрагментарності реалізації, слабкої координації, дефіциту ресурсів і нерівного доступу до інструментів підтримки.

Формальний характер стратегічних цілей проявляється у їх високому рівні узагальнення та обмеженій операціоналізації. Національна молодіжна стратегія до 2030 року визначає широкий спектр цілей, пов'язаних із розвитком людського капіталу молоді, громадянською активністю, зайнятістю,

мобільністю та соціальною інтеграцією [80, с. 3–6]. Однак ці цілі здебільшого не супроводжуються чітко визначеними управлінськими ланцюгами досягнення результатів, що ускладнює їх трансляцію у практику програмного та бюджетного планування. У результаті стратегічні цілі виконують переважно орієнтаційну та декларативну функцію, не стаючи повноцінними «якорями» управлінських рішень.

Слабкий зв'язок між програмними документами та практикою реалізації є безпосереднім продовженням формалізованого стратегування. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» визначає комплекс завдань і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних орієнтирів [70, с. 2–4], однак у практиці виконання програмні інструменти часто редукуються до набору окремих активностей. Відсутність чіткої прив'язки між стратегічними цілями, програмними завданнями та відповідальністю конкретних виконавців призводить до того, що реалізація програм не забезпечує накопичення довгострокових ефектів. Ця дисфункція посилюється на регіональному й місцевому рівнях, де програми молодіжної політики нерідко формуються автономно, без достатньої синхронізації з національними пріоритетами.

Відсутність чітких механізмів оцінювання результатів є одним із ключових чинників збереження розриву між цілями та результатами. Система моніторингу реалізації молодіжної політики зосереджена переважно на кількісних показниках виконання заходів, тоді як оцінювання впливу на життєві траєкторії молоді, доступ до можливостей та зменшення соціальних ризиків залишається обмеженим. Аналітичні матеріали щодо імплементації молодіжної політики в Україні фіксують дефіцит доказового управління та слабку інтеграцію результатів оцінювання у процеси корекції політики [125, с. 11–13]. За таких умов навіть виявлені проблеми не трансформуються у зміну інструментів або управлінських підходів.

Обмежений вплив реалізованих заходів на реальне становище молоді є найбільш наочним проявом дисфункції результативності. Попри наявність програм, проєктів і заходів, ключові структурні проблеми молоді – нерівний

доступ до освіти та зайнятості, регіональні диспропорції, соціальна вразливість, наслідки війни – зберігають стійкий характер. Аналітичні дослідження стану молоді в Україні засвідчують, що позитивні зміни мають локальний і нерівномірний характер та значною мірою залежать від територіального контексту й наявності додаткових ресурсів, а не від універсального впливу публічної політики [193, с. 18–22]. Це означає, що реалізовані інструменти не забезпечують системного зсуву умов соціального становлення молоді.

Міжнародні підходи до оцінювання молодіжної політики підкреслюють, що результативність політики визначається не кількістю реалізованих ініціатив, а їх здатністю змінювати поведінкові, соціальні та економічні параметри становища молоді. У документах ОЕСР наголошується, що розрив між цілями та результатами є типовою ознакою політик, у яких відсутня інтегрована система координації, оцінювання та відповідальності за досягнення результатів [153, с. 44–46]. У цьому сенсі українська модель реалізації молодіжної політики демонструє кумулятивний ефект попередніх дисфункцій, які разом формують стійку проблему результативності.

Таким чином, розрив між задекларованими цілями публічної молодіжної політики та результатами її реалізації є інтегральним наслідком фрагментарності управління, інституційної слабкості, ресурсних обмежень і асиметрії доступу до інструментів політики. Ця дисфункція не може бути усунена шляхом коригування окремих програм або заходів, оскільки має системний характер і вимагає перегляду логіки координації, оцінювання та відповідальності в реалізації публічної молодіжної політики.

Проведений аналіз засвідчує, що виявлені дисфункції чинної моделі публічної молодіжної політики мають не випадковий і не суто організаційний характер, а відображають порушення функціонування основних механізмів її реалізації, теоретично виокремлених у підрозділі 1.3. Це дозволяє перейти від загального опису проблем молодіжної сфери до їх публічно-управлінської інтерпретації, за якої кожна дисфункція розглядається як прояв недостатньої

дієвості певного механізму реалізації політики.

Нормативно-правовий механізм формально забезпечує наявність законодавчих і стратегічних рамок молодіжної політики, однак його слабким місцем залишається недостатня процедурна визначеність моніторингу, оцінювання та корекції управлінських рішень. Унаслідок цього правове регулювання фіксує загальні цілі, принципи й напрями політики, але не завжди забезпечує обов'язковий перехід від результатів оцінювання до перегляду інструментів, ресурсних пріоритетів і відповідальності суб'єктів реалізації. Інституційний механізм також має суперечливий характер: наявність суб'єктів молодіжної політики на державному, регіональному та місцевому рівнях не гарантує їхньої належної координації, що проявляється у фрагментації управлінських дій, нерівномірності інституційної спроможності громад і слабкій узгодженості між стратегічними орієнтирами та практикою реалізації.

Організаційно-управлінський механізм виявляється недостатньо замкненим у логіці повного управлінського циклу, оскільки планування, реалізація, моніторинг, оцінювання та корекція часто функціонують як відокремлені або нерівномірно розвинені процедури. Через це виконання заходів не завжди трансформується у системне управлінське навчання та оновлення політики. Фінансово-економічний механізм обмежується несталістю ресурсного забезпечення, залежністю від бюджетних можливостей конкретних територій і недостатнім поширенням інструментів співфінансування, конкурсної підтримки та оцінювання ефективності використання ресурсів. У результаті навіть формально визначені цілі молодіжної політики не завжди мають достатнє матеріальне підкріплення.

Інформаційно-комунікаційний механізм не повною мірою забезпечує сталі канали двостороннього зв'язку між органами публічної влади та молоддю. Комунікація часто зводиться до інформування про заходи або програми, тоді як управлінськи значущий зворотний зв'язок, заснований на аналізі потреб, очікувань і оцінок молоді, залишається недостатньо інституціоналізованим. Партисипативний механізм, попри наявність

молодіжних рад, громадських консультацій і окремих форматів залучення молоді, нерідко має формалізований характер, оскільки участь молоді не завжди пов'язана з реальним впливом на зміст управлінських рішень, розподіл ресурсів і корекцію політичних пріоритетів.

Таблиця 2.4 – Зв'язок дисфункцій чинної моделі публічної молодіжної політики з механізмами її реалізації

| <b>Механізм реалізації</b>  | <b>Прояв дисфункції</b>   | <b>Управлінський наслідок</b>                            |
|-----------------------------|---|--|
| Нормативно-правовий         | Наявність рамкових норм без достатньої процедуризації моніторингу, оцінювання та корекції | Розрив між стратегічними цілями та практичними рішеннями |
| Інституційний               | Наявність суб'єктів політики без належної міжвідомчої та міжрівневої координації          | Фрагментація управлінського впливу                       |
| Організаційно-управлінський | Неповна замкненість циклу планування, реалізації, оцінювання та корекції                  | Відсутність системного управлінського навчання           |
| Фінансово-економічний       | Несталість і нерівномірність ресурсного забезпечення                                      | Обмежена реалізованість програм і заходів                |
| Інформаційно-комунікаційний | Недостатній двосторонній зворотний зв'язок із молоддю                                     | Низька чутливість політики до реальних потреб молоді     |
| Партисипативний             | Формалізований характер участі молоді   | Обмежений вплив молоді на управлінські рішення           |

Джерело: складено самостійно

Наведене зіставлення засвідчує, що вдосконалення публічної молодіжної політики не може обмежуватися окремими організаційними або нормативними змінами. Йдеться про потребу інтеграції основних механізмів реалізації в єдину управлінську модель, здатну поєднати формування політики, її практичне втілення, моніторинг результатів, участь молоді та управлінську корекцію. Саме така логіка покладена в основу інтегрованої контурної моделі, обґрунтованої в третьому розділі дисертаційного дослідження.

Отже, ключові проблеми реалізації публічної молодіжної політики в Україні доцільно розглядати не як сукупність ізольованих недоліків, а як системний розрив між нормативно задекларованими цілями, інституційними

можливостями, ресурсним забезпеченням, комунікативними практиками та реальним рівнем участі молоді. Саме цей розрив обґрунтовує необхідність переходу до інтегрованої контурної моделі формування та реалізації публічної молодіжної політики, у межах якої нормативно-правовий, інституційний, організаційно-управлінський, фінансово-економічний, інформаційно-комунікаційний і партисипативний механізми мають функціонувати не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського циклу.

## **Висновки до розділу 2**

Установлено, що соціально-економічне середовище виступає не лише фоновою умовою, а ключовою детермінантою змісту, інструментів і результативності публічної молодіжної політики. Становище молоді на ринку праці, рівень доходів, доступ до освіти, житла та соціальних послуг формують систему обмежень, у межах яких здійснюється управлінський вплив держави та органів місцевого самоврядування.

1. Обмеження доступу молоді до освіти та розвитку навичок в умовах війни набули системного характеру та поєднують безпекові, інфраструктурні, організаційні й цифрові чинники. Руйнування освітньої інфраструктури, домінування дистанційних форматів навчання, переривання освітніх траєкторій і дефіцит базових та прикладних компетентностей формують ризик довгострокових освітніх втрат і зниження якості людського капіталу молоді. З позицій публічного управління ці обмеження трансформують освітню складову молодіжної політики з галузевого напрямку на структурну передумову результативності всієї політики. За нерівного доступу до якісної освіти та навичок інструменти зайнятості, підприємництва й участі молоді не здатні забезпечити стійкий ефект, що актуалізує потребу комплексного управління освітніми траєкторіями молоді.

2. Мобільність молоді в умовах війни постала як системоутворюючий чинник реалізації публічної молодіжної політики. Масштабні внутрішні

переміщення, тривала зовнішня міграція та зростання міграційних намірів молоді змінюють територіальну структуру цільових груп політики, порушують сталість участі молоді у програмах розвитку та ускладнюють адресність управлінських інтервенцій. У публічно-управлінському сенсі мобільність перетворюється з індивідуального соціального процесу на виклик керованості політики. Територіально прив'язані інструменти молодіжної політики виявляються недостатніми, що вимагає переходу до мережових, міжрегіональних і цифрових форматів реалізації та перегляду просторової логіки молодіжної політики.

3. Окремо обґрунтовано, що регіональна асиметрія соціально-економічних можливостей посилює нерівність доступу молоді до ресурсів розвитку. Концентрація освітніх, професійних і культурних можливостей у великих міських центрах, депопуляція сільських і прифронтових територій, а також наслідки руйнування інфраструктури в умовах війни унеможливають застосування універсальних моделей молодіжної політики. Це зумовлює потребу в територіально диференційованих, адаптивних управлінських рішеннях, чутливих до контексту повоєнного відновлення. Тому з'ясовано, що без урахування реальних соціально-економічних умов публічна молодіжна політика втрачає стратегічний характер і зводиться до фрагментарного реагування на проблеми, що обмежує її довгострокову ефективність.

4. У ході аналізу зарубіжних практик реалізації молодіжної політики встановлено, що у країнах Європейського Союзу та ОЕСР молодіжна політика розглядається як міжсекторальна публічна політика, інтегрована з політиками у сферах освіти, зайнятості, соціального захисту, охорони здоров'я та громадянської участі. Ключовою її рисою є високий рівень інституційної узгодженості, чітке стратегічне цільовизначення та системне використання доказових підходів.

Обґрунтовано, що ефективність зарубіжних моделей забезпечується не стільки набором окремих інструментів, скільки логікою управлінського циклу, в межах якого формування, реалізація, моніторинг і корекція політики

перебувають у постійному взаємозв'язку. Особливу увагу приділено практикам участі молоді у формуванні політики, розвитку молодіжної роботи та інституціоналізації механізмів зворотного зв'язку.

Водночас доведено обмеженість прямого перенесення зарубіжного досвіду в український контекст. Військові дії, демографічні втрати, фінансові обмеження та інституційна фрагментація зумовлюють необхідність не копіювання моделей, а їх аналітичної адаптації. Зарубіжний досвід у роботі розглянуто як джерело управлінських орієнтирів і принципів, а не як нормативний зразок для механічного впровадження.

5. Проведений аналіз засвідчує, що ключовою системною проблемою реалізації публічної молодіжної політики в Україні є фрагментарність, яка відтворюється як «розірваність» управлінського циклу між цілепокладанням, розподілом повноважень, плануванням інструментів, ресурсним забезпеченням, моніторингом і управлінською корекцією. За таких умов наявність стратегічних і програмних документів не гарантує кумулятивного ефекту, а практична реалізація набуває форми набору окремих заходів і проєктів, що не конвертуються у сталі зміни умов соціального становлення молоді.

Встановлено чотири взаємопов'язані ознаки фрагментарності. По-перше, розпорошеність повноважень у багатосуб'єктному середовищі за відсутності процедурних «мостів» між акторами (узгоджених правил планування, спільних індикаторів, синхронізованих бюджетних циклів і стандартизованої звітності) зумовлює розмивання відповідальності та «перекриття» компетенцій. По-друге, слабкість вертикалі реалізації в умовах децентралізації посилює неоднорідність практик між громадами: інституційно спроможні території вибудовують сталі програми й інфраструктуру, тоді як інші відтворюють епізодичні активності або не підтримують базові сервіси. По-третє, несинхронізованість програмних циклів на національному, регіональному й місцевому рівнях руйнує логіку портфеля інтервенцій, унаслідок чого «виконання заходів» не переходить у досягнення вимірюваних результатів. По-

четверте, домінування короткострокових ініціатив підміняє системні рішення з розвитку інфраструктури молодіжної роботи, професійних компетентностей і довгих сервісів, зручних для молоді та передбачуваних у часі.

6. Воєнні умови загострили виявлені дисфункції, водночас оголивши слабкі місця нормативно організованої системи реалізації. Перепрофілювання частини молодіжної інфраструктури в гуманітарні та волонтерські формати виявило дефіцит гнучких процедур і призвело до правових та бюджетних колізій, коли фактична діяльність не узгоджується з програмними підставами фінансування. У таких умовах зростає значення координаційної спроможності як ключового ресурсу керованості політики, адже саме вона забезпечує інтеграцію секторальних мандатів і зменшує ризики «мозаїчного виконання».

Інституційна слабкість системи реалізації проявляється у несталості організаційного дизайну, кадрових розривах і формалізації координаційних форматів, що послаблює тяглість управління та інституційну пам'ять. Це знижує здатність переводити стратегічні наміри у сталі адміністративні процедури, забезпечувати доказове оцінювання та здійснювати корекцію інструментів за результатами моніторингу. Як наслідок, результативність інструментів молодіжної політики залишається обмеженою: ефекти часто мають локальний і короткостроковий характер, нерівномірно розподіляються територіями та соціальними групами, а ключові виклики молоді не отримують узгодженої міжсекторальної відповіді.

Отже, дисфункції публічної молодіжної політики в Україні мають системний характер і відтворюються через поєднання фрагментарної координації, слабкої вертикалі реалізації, несинхронізованого програмування та інституційно обмеженої спроможності до моніторингу й управлінської корекції. У воєнний і післявоєнний періоди це формує ризик розриву між стратегічним декларуванням і фактичними результатами, що підсилює недовіру молоді до публічних інтервенцій і знижує потенціал політики як інструменту відновлення та розвитку.

Доведено, що основною проблемою реалізації публічної молодіжної

політики в Україні є не дефіцит окремих інструментів, а відсутність цілісної, адаптивної управлінської моделі, здатної поєднати стратегічне формування, ефективну реалізацію, системний моніторинг і своєчасну корекцію політики.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Інтегрована контурна модель формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні

Класична фазова логіка публічної політики («визначення проблеми – формулювання рішень – ухвалення – реалізація – оцінювання») є корисною як аналітичне спрощення, однак у молодіжній політиці виявляє системні обмеження, що в умовах війни набувають управлінської критичності. По-перше, вона виходить із припущення відносної стабільності середовища та прогнозованості причинно-наслідкових зв'язків, тоді як молодіжне середовище характеризується високою мінливістю траєкторій, форм взаємодії та поведінкових реакцій на ризики. По-друге, фазові схеми неявно передбачають домінуючий центр управління, тоді як молодіжна політика є міжсекторальною і багаторівневою за природою, а її інструменти розосереджені між різними політиками та виконавцями. По-третє, оцінювання зазвичай трактується як завершальна стадія, що обмежує швидкість корекції інструментів у змінному контексті. Сучасні підходи до управління молодіжною політикою акцентують необхідність вбудованого зворотного зв'язку та регулярної адаптації інструментів, а не лише підсумкових оцінок [153, р. 12–15; 159, р. 41–48].

З огляду на зазначене, лінійні й фазові моделі залишаються корисними як описові спрощення, однак не працюють як управлінська архітектура сучасної молодіжної політики. Вони не відображають складності багатосуб'єктної взаємодії, не забезпечують режиму «адаптації за сигналами» і, як наслідок, не створюють умов для з'єднання формування, реалізації та корекції в єдиний цикл управлінської відповідальності.

Управлінська специфіка молодіжної політики визначається не тільки

колом проблем, а передусім конфігурацією акторів і розподілом повноважень. Нормативно-правове поле України закріплює багаторівневу систему суб'єктів молодіжної політики та гарантує участь молоді в її формуванні й реалізації, водночас не знімає ризиків фрагментації відповідальності та «розпорощення» інструментів [82].

Фрагментація проявляється у трьох взаємопов'язаних площинах. Перша площина – вертикальна. Умови децентралізації сформували посилену роль територіальних громад у молодіжній роботі та інфраструктурі, однак реальні можливості громад різняться за ресурсністю, кадровим потенціалом і доступом до партнерських мереж. Це породжує ситуацію, коли однакові за задумом рішення на рівні центральної влади набувають різної ефективності на місцях, а зворотний зв'язок від громад не завжди трансформується у зміну державних рішень у потрібному темпі. Фактично виникає асиметрія «входів» і «виходів» політики, яка не може бути усунута суто додатковим фінансуванням без інституційної інтеграції управлінського циклу.

Друга площина – горизонтальна міжсекторальність. Молодіжні програми і послуги розміщені в різних галузевих політиках, кожна з яких має власні цілі, метрики та логіку бюджетування. Як наслідок, молодіжний компонент часто реалізується як «додаток» до галузевих пріоритетів, а не як цілісна міжсекторальна політика з узгодженими результатами. У європейській практиці цей ризик долається через інструменти цілісного врядування та міжвідомчої координації, де молодіжна політика розглядається як «перетин» секторів і вимагає спільного управління, а не лише формального узгодження документів [174].

Третя площина – багатосуб'єктність із залученням недержавних акторів і молоді. Сучасна молодіжна політика неминуче включає молодіжні та волонтерські організації, благодійні фонди, міжнародні програми, університетське середовище, бізнес-ініціативи, а в умовах війни – також гуманітарних і відновлювальних операторів. Проте присутність багатьох акторів не гарантує інтеграції: без єдиного простору узгодження цілей,

показників і відповідальності мережевість перетворюється на паралельні потоки активностей, які складно з'єднати з державними рішеннями та бюджетними циклами.

Отже, джерелом проблем виступає не дефіцит інструментів як таких, а дефіцит інтеграції: брак спільних цілей і вимірюваних результатів, слабка «прив'язка» ресурсів до узгоджених пріоритетів, а також недостатня інституціоналізація зворотного зв'язку від молоді й виконавців до рівня, де ухвалюються стратегічні рішення.

Системність проблеми розриву між формуванням і реалізацією проявляється в тому, що стратегічні документи, нормативні акти й державні програми можуть бути формально цілісними, але в практиці виконання вони «розкладаються» на фрагменти, що відтворюють логіку відомчих компетенцій, локальних можливостей і ситуативних пріоритетів. Відповідно, результативність політики визначається не стільки якістю формулювань, скільки здатністю управлінської системи забезпечити зв'язок між цілями, інструментами та фактичними змінами в становищі молоді.

На стратегічному рівні Національна молодіжна стратегія до 2030 року фіксує пріоритети й необхідність нових підходів до розвитку молоді з урахуванням демографічних, безпекових та економічних викликів [80]. Однак стратегічні орієнтири не автоматично породжують узгоджені механізми реалізації: між цілями та повсякденною практикою молодіжної роботи розташовані бюджетні цикли, кадрові обмеження, міжвідомчі процедури, конкурентні порядки денні й нерівність спроможностей територій.

На програмному рівні державні цільові інструменти (зокрема Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки) задають напрями й заходи, проте їх виконання у воєнних умовах стикається з проблемою швидкої зміни потреб і переміщення цільових груп [70]. Традиційна логіка програмування, що спирається на більш-менш стабільні передумови, стає вразливою: без вбудованих процедур перегляду та переналаштування інструментів програма ризикує втратити відповідність

актуальним викликам, а звітування фіксує активності, а не суспільно значущі результати.

На рівні участі молоді розрив посилюється формалізацією партисипативних практик. Інституційні механізми консультацій, молодіжних рад, діалогу та залучення до процесу ухвалення рішень нерідко існують паралельно до «реального» контуру формування політики, де визначаються ресурси, індикатори та виконавці. Наслідком стає ситуація, коли участь молоді визнається як цінність, але не конвертується в зміну параметрів політики – інструментів, пріоритетів і стандартів послуг.

Воєнні та повоєнні виклики роблять цей розрив більш небезпечним. Дослідження впливу війни на молодь фіксують зростання потреб у підтримці психічного здоров'я, безпеки, освітніх і трудових можливостей, а також посилення нерівностей доступу до інфраструктури й послуг [191]. За таких умов розрив між «політикою на папері» і «політикою в дії» означає втрату часу, ресурсів і довіри, а отже – підвищення соціальних ризиків, включно з еміграційними настроями, зниженням участі та зростанням вразливості молоді.

Розрив між формуванням і реалізацією слід інтерпретувати як управлінську проблему інституційної зв'язності: рішення не проходять повний цикл трансформації від стратегічної мети до стійкого результату, а результати реалізації не повертаються в контур перегляду цілей і інструментів у потрібному управлінському темпі.

Адаптивність у молодіжній політиці перестає бути «бажаною характеристикою» і набуває статусу необхідної умови управлінської спроможності. Війна, масове переміщення, нерівність доступу до освіти й ринку праці, цифрові та безпекові ризики формують середовище, де традиційні, жорстко зафіксовані управлінські схеми не можуть забезпечити релевантності інструментів і стійкості результатів.

У європейських підходах до молодіжної політики акцент робиться на поєднанні участі молоді з постійним оновленням пріоритетів і методів роботи, що забезпечує зв'язок між змінами в молодіжному середовищі та

управлінськими рішеннями [174, с. 8–10]. У національному вимірі цей принцип конкретизується через вимогу оперативного реагування на нові виклики, але реагування має здійснюватися не ситуативними рішеннями, а системою, здатною перетворювати сигнали середовища на корекцію політики.

Український контекст робить потребу адаптивності особливо виразною. По-перше, трансформація профілю молоді через вимушену міграцію та внутрішнє переміщення змінює географію потреб і пропозиції послуг: молодіжна інфраструктура і кадровий потенціал часто залишаються «прив'язаними» до територій, з яких молодь виїхала, тоді як нові громади прийому стикаються з навантаженням, не підкріпленим інструментами швидкого розгортання. По-друге, воєнні ризики по-іншому структурують пріоритети: безпека, життєстійкість, інтеграція ветеранів і постраждалих груп переходять у ядро молодіжної політики, а отже, індикатори ефективності повинні змінюватися відповідно до нових очікуваних результатів, а не залишатися «довоєнними». По-третє, ресурсні обмеження вимагають високої точності в доборі інструментів та уникнення дублювання, що неможливо без інтегрованого управлінського бачення.

Адаптивність слід розуміти як інституційно забезпечену здатність політики до самокорекції: наявність правил і процедур, які забезпечують регулярний збір даних, інтерпретацію результатів, узгодження змін між секторами та рівнями влади і внесення коректив у стратегічні та програмні рішення без руйнування легітимності й передбачуваності політики. Таке розуміння прямо узгоджується з підходами, що підкреслюють роль доказовості, міжвідомчої координації та участі молоді як елементів сучасного врядування [159].

Інтегрована контурна модель публічної молодіжної політики обґрунтовується як управлінська відповідь на три взаємопов'язані обмеження, що відтворюються у практиці: фрагментацію відповідальності в багатосуб'єктному середовищі, розрив між стратегічним формуванням і практичною реалізацією, а також відкладеність корекції рішень унаслідок

домінування фазової логіки. За цих умов визначальною стає не кількість інструментів, а спосіб організації управлінської логіки, який забезпечує одночасне з'єднання нормотворення, координації, участі молоді, реалізації програм і корекції за результатами виконання. Такий спосіб і формалізується через контурну архітектуру, узгоджену з національним нормативно-правовим полем та стратегічними орієнтирами до 2030 року [82; 80].

Контурна логіка принципово відрізняється від фазової послідовності тим, що формування, реалізація і корекція не розглядаються як «відрізки» одного маршруту, які починаються після завершення попереднього. Натомість вони існують як взаємопов'язані режими управління, що діють одночасно. Стратегічні цілі та пріоритети задають рамку для інструментів реалізації, але самі параметри цілей і пріоритетів залишаються відкритими для корекції під впливом даних моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку від молоді й виконавців. У цій логіці оцінювання перестає бути фінальною стадією і набуває функції постійного регулятора управлінських рішень, що особливо важливо в умовах війни, коли потреби й ризики молоді швидко змінюються [190].

Ключовою ознакою інтегрованої моделі є паралельна взаємодія інституційних, партисипативних і адаптивних компонентів, яка забезпечує управлінську зв'язність молодіжної політики. Ідеться про те, що кожен із цих компонентів не обслуговує інший «після факту», а входить у спільний цикл управління результатами.

Паралельність взаємодії цих компонентів у межах інтегрованої моделі забезпечується через їх взаємні «контурні ролі». Інституційний компонент задає правила і процедури, які роблять участь молоді не епізодом, а стандартом полікотворення; одночасно він встановлює вимоги до даних, показників і форм підзвітності. Партисипативний компонент постачає в управлінську систему сигнали про релевантність пріоритетів і інструментів, у тому числі про «невидимі» бар'єри доступу та неочікувані ефекти реалізації, що особливо важливо в громадах із різним рівнем спроможності. Адаптивний компонент, спираючись на дані моніторингу та на партисипативні сигнали, забезпечує

перетворення цих сигналів на управлінські рішення щодо корекції, які набувають юридичної та процедурної сили через інституційний контур. Таким чином, корекція не відбувається «після завершення реалізації», а здійснюється як регулярний режим управління, у якому одночасно працюють норми, участь і аналітика.

У цій частині чітко фіксується новизна: інтегрована контурна модель не є модифікацією класичних схем циклів публічної політики та не зводиться до програмно-цільової логіки планування. Її відмінність полягає у зміні принципу організації управління молодіжною політикою. По-перше, контурна архітектура переводить молодіжну політику з режиму «послідовних фаз» у режим синхронізованих управлінських контурів, де формування, реалізація і корекція постійно взаємодіють. По-друге, модель забезпечує структурне поєднання міжсекторальності та багатосуб'єктності з єдиною системою відповідальності за результат, що відповідає сучасним підходам до молодіжного врядування і досягнення міжпоколінної справедливості. По-третє, адаптивність розуміється як інституційно забезпечена функція політики, а не як ситуативне реагування на кризу, що дозволяє підтримувати релевантність рішень у воєнний та повоєнний періоди.

Отже, інтегрована контурна модель виступає способом організації управлінської логіки, який одночасно усуває фрагментацію через інституційну зв'язність, забезпечує змістовну участь молоді через вбудовані партисипативні канали і підтримує дієздатність політики через адаптивний контур зворотного зв'язку та корекції. Саме паралельність цих компонентів є умовою того, що молодіжна політика функціонує як єдиний управлінський цикл, а не як сукупність роз'єднаних рішень і заходів.

Суб'єктно-об'єктна конфігурація публічної молодіжної політики в інтегрованій моделі набуває рис відкритої системи врядування, у якій межі між «керуючим» і «керованим» не є раз і назавжди фіксованими. Така конструкція зумовлена природою молодіжної сфери: молодь одночасно виступає цільовою соціально-демографічною групою, носієм специфічних потреб і ризиків та

ресурсом розвитку громад і держави. Нормативно-правове поле України легітимує участь молоді у формуванні й реалізації рішень, закріплюючи підхід, за якого молодь не зводиться до пасивного «об'єкта» адміністративної опіки [82]. Стратегічні орієнтири до 2030 року деталізують цю логіку через акценти на участі, інклюзії, життєстійкості та безпечності середовища, що набувають вирішального значення в умовах війни й тривалої невизначеності [80].

Суб'єктне ядро моделі формує публічна влада як багаторівнева система державного, регіонального й місцевого рівнів. Державний рівень у цій конфігурації не обмежується роллю «головного виконавця» програм, а виконує функції цілевизначення, нормотворення, формування фінансово-бюджетної архітектури та інституційного координування. Водночас розподіл повноважень і ресурсів у молодіжній сфері структурно розосереджений, тому суто централізована модель не забезпечує результативності. Інтегрована логіка вимагає, щоб держава діяла як інтегратор: забезпечувала узгодженість стандартів, показників результативності, процедур участі та правил партнерства і підтримувала спроможність місцевого рівня, де фактично «матеріалізуються» результати політики. Програмна рамка уряду щодо молоді прямо підкреслює міжсекторальність, партнерство та узгодження інструментів на різних рівнях як умову досягнення цілей [70]. Це відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо «урядового підходу в цілому», коли відомчі рішення мають бути сумісними за змістом і часовими горизонтами, а координація, дані та оцінювання виступають умовою керованості [159; 173].

Органи місцевого самоврядування в суб'єктній конфігурації посідають особливе місце як носії територіальної компетенції та інституції з найкоротшим каналом зворотного зв'язку від молоді. Законодавча рамка місцевого самоврядування визначає відповідальність за розвиток територій і забезпечення потреб населення, створюючи підґрунтя для локальної молодіжної політики як частини місцевого розвитку [79]. У воєнний і повоєнний періоди ця роль посилюється: громади стають першою лінією

реагування на внутрішнє переміщення, втрату доступу до послуг, руйнування соціальної інфраструктури, безпекові ризики й психоемоційне виснаження. Об'єкт молодіжної політики набуває просторової та статусної неоднорідності, оскільки відмінними стають потреби молоді приймаючих громад, прифронтових територій, внутрішньо переміщеної молоді, молодих ветеранів і ветеранок, молоді з інвалідністю. В інтегрованій моделі це означає, що об'єкт політики задається не лише віком чи формальною «належністю до молоді», а й контекстом ризиків, доступом до можливостей і рівнем безпеки.

Співвідношення суб'єктного й об'єктного суттєво змінюється за наявності інституцій молодіжної роботи на місцевому рівні. Типові положення про молодіжний центр закріплюють його як інституцію соціального становлення та розвитку молоді й водночас як інфраструктуру залучення і підтримки [77]. За таких умов молодь перестає бути лише отримувачем послуг: вона може входити до консультативних і управлінських форматів, брати участь у проєктуванні активностей, формувати запити до місцевої влади та ставати співвиробником публічних рішень. Додаткову інституціоналізацію діалогу забезпечують механізми, пов'язані з Національною радою з питань молоді, які підкреслюють значення постійних форматів взаємодії державного й місцевого рівнів із молодіжним середовищем [8]. У контурній моделі такі інституції розглядаються як вузли циркуляції пріоритетів, сигналів проблем, пропозицій і даних для корекції.

Динаміка переходу від об'єкта до суб'єкта наочно простежується в розвитку молодіжних рад. За даними профільного органу, станом на грудень 2024 року в Україні утворено 613 молодіжних рад, причому переважна більшість функціонує на місцевому рівні [1, с. 24]. Це має управлінську вагу, оскільки, з одного боку, інституціалізується канал участі, через який молодь впливає на порядок денний та оцінює рішення з позиції бар'єрів доступу; з іншого – місцева влада отримує регулярний інструмент виявлення проблем і соціальної динаміки, що є критично важливим в умовах війни, коли зміни відбуваються швидше за цикли формального планування. Отже, молодіжні

ради, молодіжні центри й профільні підрозділи органів місцевого самоврядування формують «польовий» компонент суб'єктності, який одночасно забезпечує реалізацію, оцінювання та корекцію.

Суб'єктність молодіжної політики не обмежується взаємодією влади й молоді. Міжсекторальність передбачає участь інститутів громадянського суспільства, благодійних організацій, закладів освіти, роботодавців, міжнародних партнерів і мереж молодіжної роботи. У воєнний період роль громадянського суспільства зростає завдяки здатності швидко мобілізувати ресурси, працювати з уразливими групами та забезпечувати комунікаційні мости між молоддю й владою. Проте множинність ініціатив створює ризик фрагментації, коли активність не з'єднана в єдину управлінську логіку. Тому інтегрована модель вимагає визначеності відповідальності й узгодженості ролей: громадянське суспільство включається в управлінський цикл як партнер у формуванні, реалізації та оцінюванні й як джерело інноваційних інструментів участі та підтримки, але в межах спільної архітектури цілей, індикаторів і процедур.

Європейські підходи підсилюють керованість такої конфігурації, наголошуючи на системному характері участі молоді й необхідності з'єднання секторів у межах молодіжної стратегії ЄС [174]. Для України це має не лише демократичне, а й безпеково-стійкісне значення, оскільки участь молоді стає фактором довіри та згуртованості. ОЕСР пов'язує участь і представництво молоді з довгостроковою легітимністю публічної влади та підкреслює, що завдання держави полягає в перетворенні енергії молодіжної участі на конструктивне співуправління [136, с. 63–64]. У цьому сенсі суб'єктно-об'єктну конфігурацію доцільно трактувати як «подвійний контур» участі: інституційний (ради, консультаційні органи) і мережевий (громадські ініціативи, волонтерські спільноти, цифрові канали залучення).

У воєнний час дискусія про молодь як об'єкт чи суб'єкт набуває додаткової глибини через емпірично зафіксовані втрати й обмеження. Дослідження Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй демонструють

масштаб впливу війни на безпеку, добробут і життєві траєкторії молоді, а також нерівномірність довіри до інституцій і різну спроможність молодих людей брати участь у публічних процесах [190; 191]. Це означає, що суб'єктність молоді є контекстною: вона залежить від рівня безпеки, психологічного стану, доступу до інформації, мобільності й економічної стабільності, а також від наявності зрозумілих каналів взаємодії з владою. Відтак підтримка участі молоді одночасно виступає інструментом демократії та соціальною інвестицією, що знижує ризики відчуження, посилення еміграційних намірів і падіння довіри.

Динамічний характер конфігурації проявляється через її змінність залежно від домінування процесів у контурі формування, реалізації та корекції. У фазі формування молодь набуває суб'єктності через механізми постановки проблем, консультації, робочі групи, молодіжні ради та експертні середовища; ключовим стає питання репрезентативності й інклюзивності участі. У фазі реалізації молодь часто постає як об'єкт, отримуючи послуги й підтримку, однак інтегрована модель зберігає компонент співучасті через співпроекування сервісів і оцінювання якості доступу. У фазі оцінювання та корекції молодь повертається до суб'єктної ролі як джерело зворотного зв'язку й даних про бар'єри, що мають бути інституційно «підключені» до перегляду рішень і ресурсів у межах програмної рамки.

Функціонування інтегрованої контурної моделі публічної молодіжної політики спирається на принципи, що задають правила керованості політики в багаторівневому, міжсекторальному й безпеково нестабільному середовищі. У стратегічному вимірі до 2030 року акценти зміщуються в бік життєстійкості, безпечності середовища, інтеграції молоді в суспільне життя, а також підвищення спроможності інституцій молодіжної сфери працювати в умовах тривалих ризиків [80]. У цій рамці інтегрована модель фіксує не лише логіку контурів, а й принципи, які з'єднують контури в єдиний управлінський цикл.

Принцип системності і цілісності в інтегрованій моделі означає, що молодіжна політика розглядається як відкрита система цілей, інструментів,

ресурсів, суб'єктів і результатів, де ефект виникає не від ізольованих заходів, а від узгодженості їх взаємодії. У практиці це передбачає уникнення «проектної розпорошеності», коли ініціативи існують паралельно без спільної рамки результатів, а також усунення ситуацій, коли формально виконані заходи не конвертуються у зміну стану молоді. Системність забезпечується тим, що стратегічні цілі, індикатори, фінансування, організаційні спроможності й механізми участі прив'язуються до одного контурного циклу, а не до відомчих або донорських фрагментів.

Принцип багаторівневості й міжсекторальності в інтегрованій моделі відображає складність молодіжної сфери як перетину освіти, зайнятості, соціального захисту, охорони здоров'я, безпеки, культури й громадянської участі. Молодіжна політика є результативною лише тоді, коли взаємодіють державний, регіональний і місцевий рівні, а рішення в галузевих політиках не суперечать одне одному й не створюють «розривів» доступу. На нормативно-управлінському рівні багаторівневості підтримується програмними документами уряду, що встановлюють єдині рамки для дій органів влади та партнерів у молодіжній сфері. На концептуальному рівні інтегрована модель пропонує закріплювати міжсекторальність не як загальне гасло, а як процедуру узгодження: єдині результати й індикатори, узгоджені рішення щодо цільових груп, координаційні механізми, сумісні дані й правила моніторингу.

Принцип партисипативності в інтегрованій моделі інтерпретується як умова легітимації управлінських рішень і як інструмент підвищення якості політики. Партисипативність не обмежується консультаціями; вона вбудовується в контури формування, реалізації та корекції так, щоб молодь та інститути громадянського суспільства впливали на постановку проблем, пріоритезацію, дизайн інструментів і оцінювання результатів. У контурній логіці партисипативність стає способом зменшення управлінського «розриву реальності», коли рішення відстають від фактичних потреб і бар'єрів доступу. Для воєнного й повоєнного періоду це має додатковий ефект: залучення молоді підсилює довіру й соціальну згуртованість, що пов'язане з інтергенераційною

справедливістю та довгостроковою спроможністю інституцій.

Принцип адаптивності та результативності в інтегрованій моделі поєднує два виміри, які часто розводяться в практиці: здатність швидко коригувати політику і здатність демонструвати вимірюваний суспільний ефект. В умовах війни зміна профілю потреб молоді, міграційні процеси, нерівність доступу до послуг і ризики безпеки роблять «жорсткі» програми з фіксованими припущеннями менш дієздатними. Дані Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй щодо впливу війни на молодь в Україні фіксують масштабні зміни у відчуттях безпеки, потребах, життєвих траєкторіях і уявленнях молоді про відновлення, що прямо підтверджує необхідність постійного зворотного зв'язку та корекції інструментів [190; 191]. Водночас адаптивність без результативності перетворюється на ситуативне реагування без накопичення ефекту. Тому інтегрована модель закріплює адаптивність як інституційно оформлену функцію: регулярний моніторинг, оцінювання, прозорі процедури оновлення рішень і ресурсів, а також управління за результатами з фіксацією досягнутих змін у становищі молоді.

Узгодження зазначених принципів формує мету інтегрованої концептуальної моделі. Мета полягає в забезпеченні керованості публічної молодіжної політики через поєднання формування, реалізації та корекції в єдиному управлінському циклі, який зменшує фрагментацію, забезпечує легітимність рішень, підвищує стійкість до криз і орієнтує систему на вимірюваний суспільний результат. Зміст мети узгоджується з національною молодіжною стратегією до 2030 року та державною цільовою програмою, які визначають рамкові очікування щодо розвитку молоді, інфраструктури молодіжної роботи, участі та підвищення спроможності інституцій [70; 80].

Завдання інтегрованої моделі конкретизують цю мету у функціональних вимірах, що мають бути відтворені в управлінській практиці. По-перше, завданням є створення узгодженої архітектури відповідальності між державним, регіональним і місцевим рівнями з чіткими правилами координації та підзвітності, щоб міжсекторальність не розмивала відповідальність за

результат. По-друге, завданням є інституціоналізація участі молоді як регулярної управлінської процедури, що впливає на постановку проблем, дизайн інструментів і оцінювання, з одночасним забезпеченням інклюзивності різних груп молоді. По-третє, завданням є запровадження доказової та орієнтованої на дані логіки політики, включно зі спільним набором індикаторів, сумісними даними і регулярною оцінкою, яка напряду «підживлює» корекцію рішень і ресурсів. По-четверте, завданням є забезпечення адаптивності інструментів у воєнний і повоєнний періоди через механізми швидкого перегляду програмних рішень і сервісів із урахуванням змін потреб молоді та територіальних відмінностей доступу. По-п'яте, завданням є орієнтація на результативність як публічну цінність: не виконання заходів саме по собі, а відтворюваний ефект у вигляді підвищення доступності можливостей, безпечності середовища, соціальної інтегрованості та довіри молоді до інституцій.

Таким чином, принципи інтегрованої контурної моделі задають правила, за якими контури формування, реалізації та корекції не існують паралельно у відомчій логіці, а працюють як єдина система управління результатами. Системність і цілісність забезпечують керованість; багаторівневість і міжсекторальність – відповідь на складність молодіжної сфери; партисипативність – легітимність і якість рішень; адаптивність і результативність – здатність політики діяти в умовах змінності соціального та безпекового середовища і досягати вимірюваного суспільного ефекту.

Архітектура інтегрованої контурної моделі публічної молодіжної політики ґрунтується на контурній організації управління, за якої ключові процеси не замикаються у фазовій послідовності «розроблення – виконання – оцінювання», а підтримуються постійним управлінським зв'язком між центрами цілевизначення, просторами узгодження та інструментами реалізації і зворотного зв'язку. Така логіка відповідає природі молодіжної політики як міжсекторальної публічної політики, де ефект залежить не від одноразового ухвалення рішень, а від узгодженості ролей, ресурсів, процедур участі,

інструментів підтримки та механізмів корекції, які діють одночасно і взаємопідсилювально. В умовах війни, коли відбувається швидка зміна потреб молоді та асиметрія доступу до можливостей, контурна організація дає змогу поєднати стабільність «ядра» політики з гнучкістю реалізації та доказовою корекцією на основі даних і зворотного зв'язку.

Інституційно-управлінський контур у моделі становить ядро формування політики, оскільки саме він забезпечує легітимне цілевизначення, нормативне закріплення рамок, розподіл повноважень і ресурсів, а також встановлення правил взаємодії між секторами і рівнями влади. Його відмінність полягає в тому, що формування політики тут трактується не як підготовка окремого документа, а як безперервне відтворення управлінської спроможності: підтримання актуальності цілей і пріоритетів, визначення стандартів, процедур участі, критеріїв результативності та інституційних вимог до інфраструктури молодіжної роботи.

В інституційно-управлінському контурі ключовою управлінською проблемою виступає не дефіцит формальних повноважень, а ризик фрагментації, що виникає через розосередженість відповідальності та конкуренцію пріоритетів у різних секторах. Саме тому контур має бути сконструйований як інтеграційний: узгоджувати цілі молодіжної політики з політиками освіти, зайнятості, соціального захисту, охорони здоров'я, безпеки, культури і цифрової трансформації так, щоб інструменти не взаємонейтралізувалися. Відповідно, інституційно-управлінський контур у моделі фіксує не лише «хто ухвалює», а й «як забезпечується узгодження» і «як гарантується підзвітність за результат», включно з вимогами до процедур оцінювання та оновлення рішень.

Партисипативно-мережевий контур у моделі функціонує як простір узгодження інтересів і співвироблення рішень, у межах якого молодь, інститути громадянського суспільства, молодіжні працівники, освітні установи, роботодавці, благодійні організації та міжнародні партнери включаються у вироблення політики не як зовнішні «коментатори», а як

учасники, що впливають на якість управлінського дизайну і на прийнятність інструментів для різних груп молоді. Сутність цього контуру полягає у зниженні управлінського розриву між формальним рішенням і соціальною реальністю, оскільки саме мережеві взаємодії здатні швидко фіксувати появу нових бар'єрів доступу, зміни мотивацій і поведінкові патерни молоді. Для українського контексту це означає, що партисипативно-мережевий контур не може бути декоративним: він має бути інтегрований у процедури формування цілей, визначення індикаторів, оцінювання доступності й ефективності інструментів, а також у механізми корекції.

Управлінська специфіка партисипативно-мережевого контуру полягає в необхідності поєднати відкритість із керованістю. Отже, партисипативно-мережевий контур у моделі є не альтернативою державному управлінню, а його підсилювачем, який працює лише за умови включення в контурні зв'язки з інституційним ядром і з адаптивною реалізацією.

Адаптивний контур реалізації та зворотного зв'язку в моделі виконує функцію переходу від управлінських рішень до результатів і забезпечує замикання управлінського циклу на основі даних, оцінювання і корекції. Його зміст полягає в тому, що реалізація молодіжної політики розглядається як процес, який має бути одночасно операційно стійким і здатним до швидкого переналаштування інструментів. Для молодіжної сфери це особливо актуально через високу динаміку соціальних переходів, нерівність доступу залежно від території, а також через вплив війни, внутрішнього переміщення та безпекових ризиків на повсякденні практики молоді. У практичній площині адаптивний контур передбачає зв'язування програмних заходів з індикаторами результативності, моніторинг доступності й якості інструментів, аналіз бар'єрів охоплення, а також процедурне оновлення рішень, включно з корекцією пріоритетів, перерозподілом ресурсів і зміною операційних стандартів.

У цьому контексті слухною є позиція М. П. Бублія та Л. І. Мазуренко, які наголошують, що моніторинг у результативно орієнтованому публічному

управлінні не повинен зводитися до статистичного спостереження або звітності, а має виконувати функцію безперервного управлінського механізму, інтегрованого в цикл ухвалення рішень, раннього попередження ризиків, корекції політики та навчання управлінської системи [13, с. 690]. Для публічної молодіжної політики це означає, що моніторинг становища молоді, доступності молодіжних послуг, ефективності програм, участі молоді та територіальних диспропорцій має бути безпосередньо пов'язаний із процедурним переглядом цілей, інструментів і ресурсних пріоритетів, а не залишатися лише формою адміністративної звітності.

Взаємодія трьох контурів у моделі описується як нелінійний, але структурно впорядкований процес. Нелінійність означає, що жоден контур не «чекає» завершення іншого: формування політики відбувається з урахуванням поточних даних реалізації; реалізація коригується без очікування формального завершення програмного циклу; партисипативні мережі одночасно впливають на постановку проблем, дизайн інструментів і оцінювання доступності. Структурна впорядкованість означає наявність правил, за якими сигнали з адаптивного контуру потрапляють до інституційного ядра, а результати партисипативно-мережевої взаємодії трансформуються у формалізовані рішення. Саме в цьому місці фіксується ключова авторська позиція: інтегрована контурна модель не відтворює класичний цикл публічної політики і не є його модифікацією; вона пропонує паралельну взаємодію контурів, у межах якої формування, реалізація та корекція перебувають у постійному управлінському зв'язку. На відміну від фазових моделей, де оцінювання часто постає «після» реалізації, контурна архітектура робить оцінювання і зворотний зв'язок внутрішньою функцією реалізації, а участь – внутрішньою функцією формування й корекції. У такій логіці підвищується керованість молодіжної політики: фрагментація зменшується через інтеграцію цілей і індикаторів; легітимність підсилюється системною участю; адаптивність забезпечується процедурним оновленням інструментів на основі доказів; результативність підтримується управлінням за вимірюваними змінами, а не за формальним

виконанням заходів.

Контурна архітектура також дозволяє розв'язати типове управлінське протиріччя між стабільністю та гнучкістю. Стабільність забезпечує інституційно-управлінський контур через сталі правила, стандарти і розподіл відповідальності, що критично для довгострокових цілей та відтворення інституційної спроможності. Гнучкість забезпечує адаптивний контур через швидкі зміни інструментів і переналаштування сервісів, а також партисипативно-мережевий контур, який зменшує лаг між зміною потреб і управлінською реакцією. Для воєнного і повоєнного періоду така конфігурація є принциповою, оскільки просторові відмінності та статусна неоднорідність молоді потребують одночасно рамкового «єдиного стандарту справедливості» і локальної диференціації інструментів. Отже, архітектура інтегрованої контурної моделі задає не статичну схему, а організаційний принцип: молодіжна політика функціонує як система взаємопов'язаних контурів, де управлінські рішення, мережеве узгодження і адаптивна реалізація утворюють постійний цикл формування, дії та корекції, зорієнтований на результат у становищі молоді та на стійкість інституцій публічного управління.

Співвіднесення інтегрованої контурної моделі з поширеними підходами до аналізу та проектування публічної політики засвідчує, що її відмінність полягає не в заміні окремих елементів «класичного циклу», а в іншому принципі організації управлінської логіки. Класичні циклічні моделі публічної політики, попри евристичну цінність для структурування процесу ухвалення рішень, виходять із припущення, що політика розгортається у відносно впорядкованій послідовності стадій, а ключові управлінські рішення ухвалюються «до» реалізації, тоді як оцінювання відбувається «після» [159]. У молодіжній політиці такі припущення виявляються методологічно вразливими через високу динаміку соціальних переходів, швидкі зміни мотивацій і поведінки молоді, територіальну асиметрію доступу до можливостей, а також через вплив війни та тривалої невизначеності, що змінюють профіль потреб молоді швидше, ніж формальні цикли планування. За цих умов проблемою стає

не наявність «етапів» політики, а інституційна неспроможність забезпечити безперервний зв'язок між цільовизначенням, узгодженням інтересів, реалізаційними інструментами та корекцією рішень на основі доказів.

Відмінність інтегрованої контурної моделі від класичних циклічних моделей полягає у відмові від фазової послідовності як домінантної організаційної логіки та в запровадженні паралельної взаємодії управлінських контурів, у межах якої формування, реалізація та корекція політики перебувають у постійному управлінському зв'язку. Паралельність у цьому контексті не означає хаотичність або відсутність процедур; вона означає, що управлінські рішення не «відпускають» реалізацію до завершення програмного циклу, а зберігають з нею організований зв'язок через регулярний моніторинг, зворотний зв'язок, узгоджені індикатори та процедурне оновлення інструментів. Така логіка корелює з сучасними підходами ОЕСР, які підкреслюють необхідність урядового підходу в цілому, координації, доказовості та оцінювання як передумов результативної молодіжної політики, а не як її «додатків» [159]. Європейська рамка співпраці в молодіжній сфері також фактично підтримує перехід від «стадійності» до інтегрованості, оскільки вимагає одночасного поєднання участі молоді, міжсекторальності та спроможності політики адаптуватися до соціальних змін [174].

Обмеження інституційних інструментів у молодіжній політиці проявляються передусім у тому, що інституційний фокус часто зводиться до опису суб'єктів, компетенцій та формальних процедур, не забезпечуючи реального з'єднання між інституційною архітектурою та результатами, які відчуває молодь на рівні повсякденного доступу до можливостей. Нормативно-правове поле України формує важливі гарантії участі молоді та окреслює принципи молодіжної політики [82], однак сам факт наявності інституцій і процедур не усуває ризику фрагментації, коли різні сектори продукують несумісні рішення, а розподілена відповідальність створює «зони без господаря» в питаннях моніторингу й корекції. В умовах війни ця проблема загострюється, оскільки потреби молоді стають просторово й статусно

неоднорідними, а інституції молодіжної сфери змушені працювати в режимі одночасної підтримки, відновлення, включення вразливих груп і збереження каналів участі. Отже, інституційний підхід без інтеграційних зв'язків та без «замикання» управлінського циклу на дані й корекцію зберігає ризик того, що формально правильна архітектура не продукуватиме пропорційних результатів.

Обмеження програмно-цільових інструментів у молодіжній політиці пов'язані з тим, що програмні документи здатні фіксувати цілі, напрями, заходи та ресурси, однак за відсутності контурної інтеграції вони можуть відтворювати «плановий реалізм», коли виконання заходів підміняє управління результатами. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» закладає програмну логіку досягнення цілей і передбачає індикативність заходів [70], однак у практиці програмно-цільові інструменти часто стикаються з розривом між централізованим плануванням і локальними умовами доступу, особливо в період, коли громади мають різну безпекову ситуацію, різні масштаби внутрішнього переміщення, різну спроможність молодіжної інфраструктури та різні партнерські екосистеми. За таких умов жорстко фіксована програма без інституційно оформленого механізму оперативної корекції ризикує втратити релевантність або демонструвати формальну результативність без соціального ефекту. Контурна модель не заперечує програмно-цільового інструментарію як такого; вона переводить його в підпорядкування інтегрованій логіці, де програма розглядається як ресурс і рамка дій, що постійно коригуються відповідно до даних реалізації та зворотного зв'язку.

Переваги контурної логіки для управління в умовах війни та повоєнного відновлення проявляються у трьох взаємопов'язаних ефектах. Перший ефект полягає у зниженні управлінської інерції: зміни потреб молоді, які фіксуються емпірично, не «очікують» наступного формального циклу оновлення документів, а трансформуються в управлінські рішення через організований зворотний зв'язок і процедури корекції. Другий ефект полягає в підвищенні

легітимності та довіри: системна участь молоді не зводиться до одноразових консультацій, а стає регулярним компонентом формування, реалізації та оцінювання, що узгоджується з європейською молодіжною рамкою і з підходами ОЕСР, які пов'язують участь молоді та довіру до інституцій із довгостроковою стійкістю врядування [174; 136]. Третій ефект полягає в підсиленні керованості міжсекторальності: оскільки молодіжна політика є перетином секторів, контурна інтеграція зменшує ризик, коли успіх одного напряму нівелюється провалом в іншому, а дані й індикатори стають «спільною мовою» координації (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Ієрархічні рівні інтегрованої контурної моделі формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні

| Ієрархічний рівень моделі                     | Фаза політики та ключовий елемент моделі   | Змістове наповнення   |
|---|--|---|
| Рівень I.<br>Системна рамка моделі            | Передумови формування: суб'єкт публічного управління                                     | Держава та публічна влада в розширеному розумінні: органи державної влади, органи місцевого самоврядування, публічні інституції, уповноважені на формування та реалізацію молодіжної політики |
|   | Передумови формування: об'єкт публічного управління                                      | Молодь як соціальна група та система соціальних, економічних і інституційних умов її розвитку   |
| Рівень II.<br>Архітектура інтегрованої моделі | ФОРМУВАННЯ: інституційно-управлінський контур  | Визначення цілей, пріоритетів і напрямів молодіжної політики; формування нормативних, організаційних і ресурсних рамок; розподіл повноважень і відповідальності між суб'єктами                |
|   | ФОРМУВАННЯ: партисипативно-мережевий контур  | Узгодження інтересів; участь молоді та заінтересованих сторін; залучення мережевих акторів до вироблення управлінських рішень   |
|   | Перехід від формування до реалізації: адаптивний контур реалізації та зворотного зв'язку | Забезпечення переходу від прийнятих управлінських рішень до практичних результатів; урахування змін зовнішнього середовища; підготовка умов для корекції політики                             |
| Рівень III.<br>Функціонування моделі          | РЕАЛІЗАЦІЯ: механізми реалізації публічної   | Інституційні, нормативно-правові, організаційно-управлінські, фінансово-економічні, інформаційно-комунікаційні та   |

| Ієрархічний рівень моделі                    | Фаза політики та ключовий елемент моделі             | Змістове наповнення  |
|--|--|--|
| (динаміка)                                   | молодіжної політики                                  | партисипативні механізми як інструментальне ядро реалізації політики   |
|  | РЕАЛІЗАЦІЯ:<br>моніторинг                            | Систематичне відстеження виконання рішень, програм і досягнення запланованих результатів; виявлення відхилень і управлінських збоїв              |
|  | РЕАЛІЗАЦІЯ:<br>зворотний зв'язок                     | Інституціоналізована реакція системи публічного управління на результати реалізації політики та зміну потреб молоді                              |
| Рівень IV.<br>Замикання управлінського циклу | КОРЕКЦІЯ:<br>оновлення публічної молодіжної політики | Перегляд і уточнення цілей, пріоритетів, інструментів і управлінських рішень на основі результатів реалізації, моніторингу та зворотного зв'язку |

Джерело: складено самостійно

У підсумку контурна логіка забезпечує одночасно стабільність «ядра» політики та гнучкість інструментального рівня, що є критично важливим у період відновлення, коли частина рішень має довгостроковий характер (інституційна спроможність, стандарти, інфраструктура), а частина потребує швидкого переналаштування (підтримка переміщеної молоді, психосоціальна допомога, безпекові рішення, доступність сервісів).

Місце механізмів реалізації в інтегрованій моделі визначається як інструментальне ядро, що забезпечує трансляцію рішень у результати, однак без дублювання класифікацій і змістовних розкладок, які належать до теоретичного аналізу механізмів реалізації в розділі 1.3.

У контурній логіці механізми реалізації розглядаються не як автономний перелік інструментів, а як сукупність процедур, ресурсів, інституційної інфраструктури та практик взаємодії, які «підключені» до управлінського циклу через вимірювані результати, дані та корекцію.

Інституційне забезпечення молодіжних центрів як інфраструктурного елемента реалізації є показовим прикладом того, як інструментальний рівень може одночасно виконувати сервісну функцію і забезпечувати зворотний зв'язок, який «підживлює» корекцію політики [77]. Відповідно, інтегрована модель фіксує роль механізмів реалізації як системи інструментів, що працює

лише тоді, коли пов'язана з формуванням через узгоджені цілі та стандарти, а з корекцією – через регулярний моніторинг і оцінювання.

Наукова новизна інтегрованої концептуальної моделі полягає в тому, що вона пропонує новий спосіб організації управлінської логіки публічної молодіжної політики через паралельну взаємодію інституційно-управлінського, партисипативно-мережевого та адаптивного контурів, з'єднаних у постійний цикл формування, реалізації та корекції на основі доказів і зворотного зв'язку (див. рис. 3.1). Ця новизна не зводиться до «розширення» класичного циклу публічної політики; вона полягає в перенесенні центру ваги з послідовної стадійності на керовану інтегрованість, де оцінювання і корекція виступають внутрішніми функціями реалізації, а участь молоді – внутрішньою функцією як формування, так і корекції, що відповідає вимогам сучасної молодіжної політики в кризових умовах.

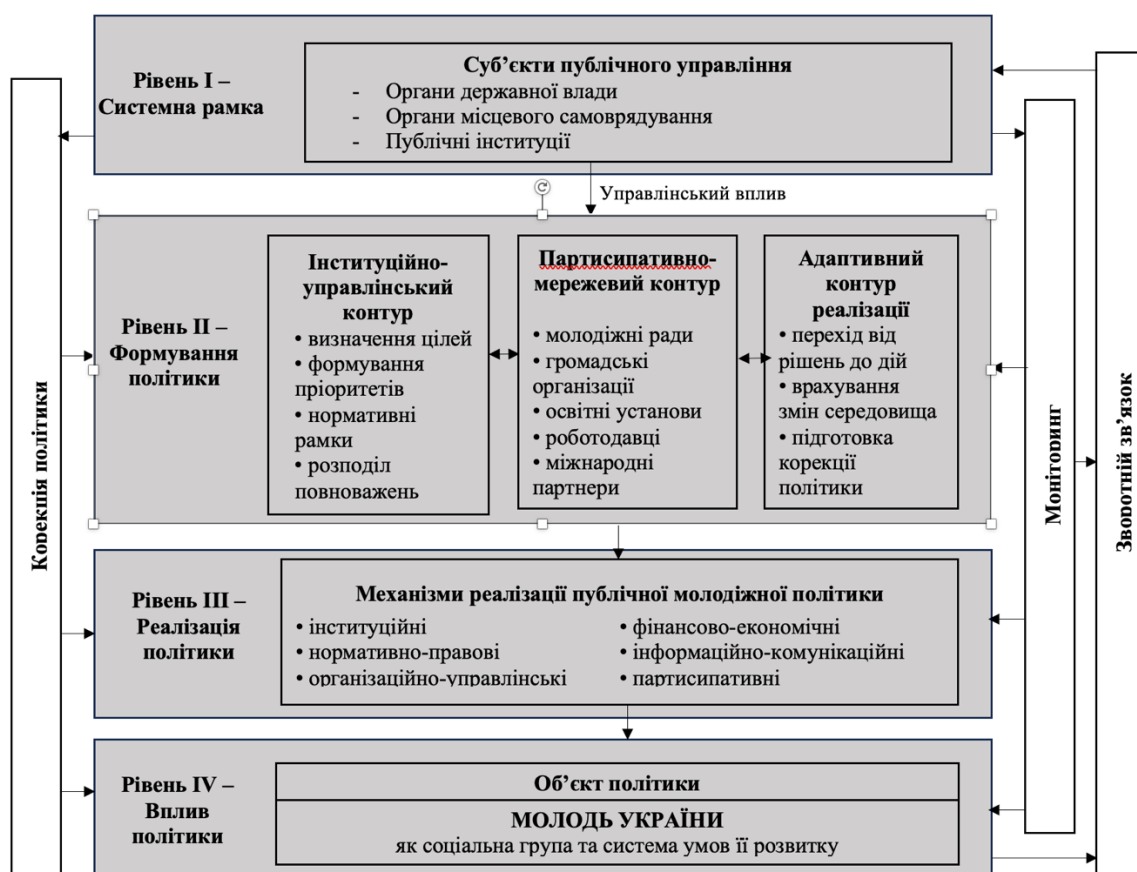


Рисунок 3.1 – Інтегрована контурна модель формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні

Джерело: складено самостійно

Для уникнення надмірно абстрактного трактування інтегрованої контурної моделі доцільно розглядати її не лише як концептуальну схему взаємозв'язку формування, реалізації та корекції публічної молодіжної політики, а і як прикладну управлінську конструкцію. Її операціоналізація передбачає визначення конкретних управлінських функцій, відповідальних суб'єктів, інструментів реалізації, очікуваних результатів та індикаторів оцінювання (див. дод. Ж, табл. Ж1). Саме таке розгортання моделі дозволяє перейти від загального уявлення про контурну організацію політики до практичного механізму її впровадження на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Наведена операціоналізація показує, що інтегрована контурна модель не обмежується загальним описом бажаної архітектури молодіжної політики, а може бути використана як прикладний інструмент організації управлінських дій. Її практична цінність полягає в тому, що кожен контур і компонент моделі співвідноситься з конкретною управлінською функцією, відповідальними суб'єктами, інструментами реалізації та вимірюваними результатами. Завдяки цьому модель забезпечує зв'язок між стратегічними цілями молодіжної політики, механізмами їх реалізації, участю молоді, моніторингом результатів і подальшою корекцією управлінських рішень.

Водночас практична дієвість моделі залежить не лише від наявності її окремих елементів, а й від характеру взаємодії між ними. Саме тому подальше обґрунтування потребує детального розкриття інституційно-управлінського та партисипативно-мережевого контурів, які забезпечують формування політики, координацію суб'єктів і залучення молоді до управлінського процесу.

Узагальнююче визначення інтегрованої контурної моделі формування та реалізації публічної молодіжної політики доцільно фіксувати в такій редакції. Інтегрована контурна модель формування та реалізації публічної молодіжної політики – це контурно організована архітектура публічного управління, у

межах якої інституційно-управлінські рішення, партисипативно-мережеве узгодження інтересів і адаптивна реалізація із систематичним зворотним зв'язком функціонують паралельно та взаємопов'язано, забезпечуючи безперервне поєднання цілевизначення, інструментального впливу та доказової корекції політики з орієнтацією на вимірюваний суспільний результат і стійкість у военний та повоєнний періоди. Таке визначення відображає принципову відмінність моделі від підходів, у яких формування і реалізація існують як різні управлінські «світи», а корекція виявляється епізодичною або декларативною. Контурна інтеграція, навпаки, інституційно вбудовує корекцію як регулярну управлінську функцію та робить участь молоді фактором не лише легітимації, а й якості та результативності політики.

### **3.2 Інституційно-управлінський і партисипативно-мережевий контури формування публічної молодіжної політики**

Формування публічної молодіжної політики в інтегрованій концептуальній моделі відтворюється як взаємодія трьох управлінських контурів – інституційно-управлінського, партисипативно-мережевого та адаптивного. Така логіка дозволяє поєднати, з одного боку, публічно-владну відповідальність за визначення цілей, пріоритетів і нормативно-організаційних рамок, а з іншого – процедурно впорядковану участь молоді та заінтересованих сторін у постановці проблем, виробленні альтернатив і узгодженні рішень. Участь інтерпретується як структурний компонент саме формування політики, а не як похідний інструмент реалізації, що забезпечує баланс легітимності, інклюзивності та керованості управлінського процесу.

Інституційно-управлінський контур формування публічної молодіжної політики відображає сукупність організаційно-правових повноважень, процедур ухвалення рішень, правил координації та підзвітності, через які публічна влада перетворює суспільно значущі проблеми молоді на

формалізовані цілі, пріоритети, інструменти та обов'язкові рамки політики. У публічно-управлінській логіці інституційний вимір політики пов'язується з тим, що рішення стають не лише політично бажаними, а й юридично визначеними, ресурсно забезпеченими та процедурно відтворюваними, а відтак – керованими в часі та просторі [124, р. 41–43; 137, р. 19–23]. Для молодіжної сфери, де проблематика є міжсекторальною (освіта, зайнятість, соціальний захист, здоров'я, безпека, культура, участь), інституційно-управлінський контур виступає умовою цілісності: він задає «архітектуру» відповідальності, без якої участь стейкхолдерів, мережеві формати та проектна активність залишаються фрагментованими й не забезпечують стійких результатів [137, р. 27–31].

Відмінність цього контуру від механізмів реалізації публічної молодіжної політики має принциповий методологічний зміст. Реалізація зосереджується на виконанні програм, наданні послуг, підтримці молодіжної інфраструктури, здійсненні заходів і досягненні запланованих показників у визначені строки. Натомість формування – це створення нормативно-стратегічних і організаційних передумов для таких дій, включно з визначенням публічної проблеми, цілей, критеріїв результативності, способів фінансування, правил участі, координації та контролю [124, р. 58–63]. У загальній теорії публічної політики це розмежування підтримується підходами, які наполягають на різних режимах раціональності для етапів визначення порядку денного, формування політики, ухвалення рішень, а також реалізації і оцінювання. [124, с. 64–71; 137, с. 33–39]. Для молодіжної політики таке розмежування додатково підкріплюється нормативною конструкцією: Закон України «Про основні засади молодіжної політики» задає засадничі дефініції, цілі, принципи та напрями, а також визначає суб'єктів молодіжної роботи й інструменти участі, тим самим окреслюючи поле формування як поле владно-уповноважених рішень [82]. Стратегічний горизонт і політичні пріоритети визначаються Національною молодіжною стратегією до 2030 року, яка фіксує загальнодержавні орієнтири та очікувані трансформаційні результати [80].

Програмно-цільова конкретизація і ресурсна логіка зосереджені в Державній цільовій соціальній програмі «Молодь України» на 2021–2025 роки, що виступає нормативно-організаційним «містком» між стратегічними намірами та практиками реалізації [70]. У сукупності ці документи дозволяють трактувати інституційно-управлінський контур як контур легітимізації та формалізації політики, який забезпечує її керованість, правову визначеність і міжвідомчу узгодженість.

Зміст інституційно-управлінського контуру формується навколо стратегічного цільовизначення, пріоритезації та визначення публічних інтересів у молодіжній сфері. У практиці публічного управління цільовизначення не зводиться до декларацій, а ґрунтується на ідентифікації проблеми, визначенні цільових груп, аналізі причин і ризиків, оцінці альтернатив та виборі інструментів. Класична аналітика публічної політики акцентує, що формулювання політики є процесом узгодження цінностей і доказів у межах інституційних обмежень і політичної доцільності [124, с. 72–78]. У молодіжній політиці це проявляється як необхідність одночасно враховувати права і потреби молоді, демографічні та міграційні зрушення, наслідки війни для людського капіталу, нерівність доступу до можливостей, а також інституційну спроможність територій і секторів [80]. В умовах воєнної та повоєнної трансформації пріоритезація набуває характеру управління дефіцитами: обмежені ресурси та кадрові можливості змушують державу чітко ранжувати напрями підтримки, віддавати перевагу рішенням із максимальним соціальним ефектом і водночас забезпечувати узгодженість із політиками у сферах безпеки, відновлення, освіти, зайнятості та соціального захисту.

У структурі цього контуру ключовими є три взаємопов'язані блоки: суб'єктний, процедурний і відповідальності. Суб'єктний блок охоплює органи державної влади та органи місцевого самоврядування, а також уповноважені інституції, наділені компетенціями в молодіжній сфері. Законодавча конструкція молодіжної політики в Україні фіксує, що молодіжна політика здійснюється через систему суб'єктів, включно з центральними органами

виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, які реалізують повноваження в межах законодавства [82]. Нормативний підхід до молодіжної політики вказує на міжвідомчий характер сфери: навіть якщо профільне міністерство виконує координаційну роль, зміст політики формується на перетині рішень у сферах освіти, соціальної політики, економіки, охорони здоров'я, безпеки та цифрової трансформації. Відтак інституційно-управлінський контур передбачає не лише вертикаль підпорядкування, а й горизонтальну узгодженість – політику як діяльність «уряду в цілому».

Процедурний блок включає стратегічне планування, підготовку та погодження проєктів рішень, їх правове оформлення, координацію та механізми моніторингу. Для молодіжної політики принциповою є наявність процедур, що перетворюють участь і консультації на управлінські дані для ухвалення рішення. Європейські рамки співпраці в молодіжній сфері підкреслюють важливість структурованого діалогу та інституційної підтримки участі молоді, однак наполягають на поєднанні участі з міжсекторальною координацією та ефективними механізмами виконання [123]. У національних умовах це означає, що дорадчі й мережеві практики мають бути вбудовані в «ланцюг» підготовки рішення: від постановки проблеми й формування альтернатив до розрахунку ресурсів, визначення індикаторів і закріплення відповідальних виконавців у програмних документах [70]. Саме інституційно-управлінський контур забезпечує таку процедурну вбудованість, зменшуючи ризик того, що результати участі залишаться символічними або ситуативними.

Блок відповідальності визначає юридичну та політичну підзвітність за наслідки сформованої політики. У демократичному врядуванні легітимність політики пов'язується не лише з процедурою залучення, а й з чітким визначенням того, хто ухвалює рішення, на яких підставах, у яких межах дискреції, та якими є наслідки невиконання або неефективності [137, с. 52–58]. У молодіжній політиці відповідальність набуває особливого значення через високий рівень суспільних очікувань і довгостроковий характер ефектів:

управлінські помилки можуть не проявлятися негайно, але накопичуються у вигляді втрат людського капіталу, міграції молоді, відтоку талантів і зниження довіри до інституцій [166]. Саме тому інституційно-управлінський контур має включати розподіл ролей і відповідальності, який дозволяє відстежувати причинно-наслідкові ланцюги між рішенням і результатом, а також коригувати політику на підставі даних моніторингу та оцінювання.

Критичною характеристикою інституційно-управлінського контуру є забезпечення цілісності політики через інтеграцію нормативно-правових і стратегічних рішень. Відсутність узгодженості між цими рівнями породжує типову проблему «розриву політики»: стратегія існує як декларація, а програма як перелік заходів без системного зв'язку з довгостроковими цілями. Інституційно-управлінський контур покликаний мінімізувати цей розрив шляхом уніфікації термінології, індикаторів, процедур координації та підзвітності, а також через обов'язковість урахування стратегічних пріоритетів при розробленні програм і підзаконних актів [137].

У цьому контексті доцільним є посилення управлінської логіки «зв'язності» в молодіжній сфері. Міжнародні підходи наголошують, що молодіжна політика має бути міжсекторальною не декларативно, а інституційно: через спільні цілі, погоджені інструменти, узгоджені бюджети й інтегровані системи даних [164, р. 31–36]. Для України це означає необхідність більш жорсткого зв'язування молодіжної політики з політиками у сфері освіти, зайнятості та соціального захисту, оскільки саме на їх перетині формується найбільш уразлива група молоді поза зайнятістю та освітою, що є індикатором не лише індивідуальних проблем, а й дефіциту координації між інституціями [164, р. 22–24]. Інституційно-управлінський контур, відповідно, має спиратися на системи міжвідомчої координації, які не зводяться до обміну листами, а включають спільне планування, погоджені індикатори, механізми спільного фінансування та регулярну оцінку впливу рішень на молодь як наскрізну цільову групу [137, с. 93–98].

Окремий вимір інституційно-управлінського контуру – багаторівневе

врядування в умовах децентралізації. Молодіжна політика значною мірою «живе» на рівні громад, де проявляються реальні потреби, конфлікти інтересів, інфраструктурні дефіцити та нерівність доступу. Водночас стратегічні пріоритети і базові стандарти мають визначатися національним рівнем для забезпечення справедливості, єдності та мінімальних гарантій [124]. Відтак інституційно-управлінський контур має забезпечити баланс між централізованим цільовизначенням і локальною адаптацією, де громади отримують простір для вибору інструментів, але в межах узгоджених цілей, принципів, індикаторів та процедур підзвітності [137, с. 147–153]. У програмній логіці це означає, що державні програми мають містити механізми підтримки громад, включно з методичними стандартами, фінансовими стимулами та системами навчання кадрів, а локальні програми – відповідати національним пріоритетам і бути підкріплені реалістичними ресурсними розрахунками.

В умовах війни та повоєнного відновлення інституційно-управлінський контур формування молодіжної політики потребує додаткових характеристик, пов'язаних із управлінням ризиками, безпекою та життєстійкістю (див. рис. 3.2.). Національна молодіжна стратегія прямо акцентує посилення безпечності середовища та життєстійкості молоді як один із пріоритетів, що має бути трансформований у конкретні інструменти формування політики: інтеграцію безпекових і психосоціальних компонентів у програми, розвиток громадянської стійкості, підтримку молоді з числа ВПО, ветеранів, молоді з інвалідністю та молоді, яка зазнала наслідків війни [80]. У міжнародних рекомендаціях щодо молодіжної політики наголошується на необхідності посилювати спроможність інституцій працювати з уразливими групами молоді та запобігати довгостроковій маргіналізації [164, р. 37–41]. Для України інституційно-управлінський контур має відобразити ці виклики через обов'язковість аналізу впливу рішень на різні групи молоді, розроблення цільових інструментів підтримки та запровадження індикаторів, чутливих до нерівності та територіальної диференціації.

У цьому місці проявляється обмеженість суто інституційного або суто програмно-цільового підходу до молодіжної політики. Інституційний підхід, концентруючись на формальних повноваженнях і структурах, часто недооцінює реальну динаміку молодіжних практик, мережеву природу комунікацій і швидкість змін у молодіжному середовищі, що особливо помітно у кризових умовах [137, р. 27–31].

Програмно-цільовий підхід, зосереджуючись на заходах і показниках, ризикує перетворювати політику на набір активностей, не вирішуючи системних причин проблем, а також створює спокусу «підганяти» індикатори під наявні ресурси, не пов'язуючи їх із довгостроковими цілями [124, р. 126–132; 6]. Тому інституційно-управлінський контур має бути збагачений управлінською логікою інтеграції: поєднанням стратегічної пріоритезації, доказового аналізу, процедур участі, міжвідомчої координації та механізмів підзвітності.



Рисунок 3.2 – Інституційно-управлінський контур формування публічної молодіжної політики

Джерело: складено самостійно

Саме таке поєднання узгоджується з європейським баченням молодіжної політики як міжсекторальної рамки співпраці, що забезпечує участь молоді та водночас підтримує спроможність інституцій діяти узгоджено [121, р. 2–6; 8].

У практичному вимірі посилення інституційно-управлінського контуру формування публічної молодіжної політики в Україні доцільно пов'язувати з кількома взаємодоповнювальними напрямками вдосконалення, які мають управлінську природу й не переносять акцент на реалізаційні інструменти. По-перше, потребує інституційного закріплення вимога узгодженості молодіжної політики з ключовими секторальними політиками через спільні індикатори й інтегровані набори даних. Міжнародний досвід демонструє, що без даних політика швидко стає реактивною, а оцінювання – формальним. Для України функціонально значущою є інституціалізація «паспортів проблем» у молодіжній сфері, де фіксуються причинні ланцюги, цільові групи, територіальні відмінності та ризики, а також наявні інструменти впливу. Такий підхід підвищує прозорість рішень і зменшує можливість підміни цілей засобами.

По-друге, доцільним є зміцнення процедур формування політики через регулярні цикли аналітичного перегляду пріоритетів на основі оцінювання

впливу і моніторингу результативності. У теорії публічної політики оцінювання трактується як механізм зворотного зв'язку для корекції політики, однак у практиці воно часто зводиться до звітності про виконання заходів [124, р. 133–138]. Інституційно-управлінський контур має вимагати, щоб ключові рішення щодо оновлення програм або інструментів приймалися на підставі оцінювання результатів у прив'язці до стратегічних цілей, визначених Національною молодіжною стратегією [80], і з урахуванням критеріїв ефективності, справедливості та інклюзивності, які відображені в європейських підходах [121]. Така вимога є управлінською, оскільки змінює правила ухвалення рішень, а не перелік заходів.

По-третє, важливо посилити спроможність координації в багаторівневому врядуванні через єдині стандарти стратегічного планування та погоджені механізми фінансового стимулювання громад. В умовах децентралізації організаційна неоднорідність громад створює нерівність доступу молоді до можливостей. Інституційно-управлінський контур має включати інструменти, що зменшують цю нерівність: вимоги до мінімальних стандартів планування та підзвітності, методичні рамки, навчання управлінських команд, а також механізми співфінансування за принципом «гроші йдуть за пріоритетом», коли державна підтримка надається тим рішенням громад, які демонструють відповідність стратегії, реалістичність ресурсного плану й наявність механізмів участі молоді у формуванні локальних пріоритетів. Така логіка підвищує керованість системи без надмірної централізації, оскільки встановлює правила гри й стимули, а не директивно визначає зміст локальних рішень.

По-четверте, у воєнний і повоєнний періоди потребує інституційного закріплення підхід «чутливості до безпеки та травми» у процесі формування молодіжної політики через інтеграцію ризик-аналізу та підходів життєстійкості в стратегічні та програмні документи. Національна молодіжна стратегія визначає відповідний пріоритет [80], однак управлінськи значущим є перетворення цього пріоритету на обов'язкові вимоги до аналізу проблем і

проектування інструментів, зокрема щодо молоді з числа ВПО, молодих ветеранів, молоді з інвалідністю, молоді у прифронтових і деокупованих територіях. Тут інституційно-управлінський контур має забезпечити, щоб політика не була фрагментом гуманітарних заходів, а стала частиною відновлення людського капіталу, з чіткою підзвітністю та вимірюваними результатами.

Узагальнюючи, інституційно-управлінський контур формування публічної молодіжної політики в інтегрованій концептуальній моделі виконує роль опорної конструкції, яка забезпечує легітимність, керованість і цілісність політики через стратегічне цілевизначення, нормативно-організаційне оформлення рішень, міжвідомчу координацію та підзвітність. Його відмінність від механізмів реалізації проявляється у фокусі на ухваленні та формалізації рішень, встановленні обов'язкових рамок і правил, а також у концентрації юридичної й політичної відповідальності. Посилення цього контуру в Україні пов'язується з інституціоналізацією узгодженості між політиками, розвитком доказового аналізу й оцінювання, стандартизацією багаторівневого планування та інтеграцією безпекової й життєстійкісної логіки у процес формування політики відповідно до національних стратегічних орієнтирів і європейських рамок співпраці.

Додати про статути Партисипативно-мережевий контур формування публічної молодіжної політики фіксує той вимір управління, у межах якого суспільні запити молоді, локальні контексти, позиції громадянського суспільства, професійних спільнот і партнерських інституцій перетворюються на узгоджені змістові пріоритети та параметри рішень. Його управлінська природа полягає не у виконанні програм чи наданні послуг, а у виробленні політики як процесу колективного визначення проблем, формування порядку денного, уточнення цілей, обґрунтування інструментів та перевірки прийнятності рішень для тих груп, на які політика безпосередньо спрямована. Така логіка є принципово відмінною від виконавчих механізмів реалізації: у ній ключовим «продуктом» виступає не результативність заходів, а якість

управлінського задуму, його доказовість, релевантність потребам і здатність бути підтриманим у середовищі молоді та громад. Нормативно-правове поле України прямо закріплює орієнтир на участь молоді та молодіжних/дитячих громадських об'єднань у формуванні й реалізації молодіжної політики, визначаючи участь як гарантований елемент організації політики, а не факультативну «комунікацію» [82]. Додатково, загальнодержавні рамки участі громадськості у формуванні політики деталізовані урядовим порядком проведення консультацій із громадськістю, який задає стандарти процедурної відкритості та залучення заінтересованих сторін на етапах підготовки рішень [67].

У сучасній європейській традиції молодіжної політики участь розглядається як умова демократичної якості управління та як інструмент включення молоді у прийняття рішень, передусім на локальному й регіональному рівнях. Відповідний стандарт сформульовано в Переглянутій Європейській хартії участі молоді в місцевому та регіональному житті, де наголошується на необхідності створення дієвих механізмів участі молоді у формуванні рішень, що впливають на її життя, та на розвитку партнерства між молоддю і владою як нормі демократичного врядування [175]. У межах рамки ЄС участь молоді інституціоналізується як один із провідних принципів співпраці в молодіжній сфері та реалізується через поєднання рівнів «залучення» і «діалогу» у формуванні політичних пріоритетів [174]. Ці підходи важливі для українського контексту не як «модель копіювання», а як критерії для відмежування реальної участі від символічних практик, що не змінюють зміст політики.

На рівні управлінської теорії участь має різні «щаблі» інтенсивності й впливу. Класична типологія Ш. Арнстайн демонструє спектр від маніпулятивних і терапевтичних практик до партнерства й громадського контролю, акцентуючи, що участь набуває змісту лише тоді, коли перерозподіляється реальний вплив на рішення [106]. Для публічної молодіжної політики це означає, що формальні консультації без зворотного

зв'язку, без пояснення врахованих/неврахованих пропозицій і без інтеграції молодіжної перспективи в параметри рішень створюють ризик «ритуалізації» участі. Прикладним управлінським інструментом для правильного проектування рівнів участі є Міжнародний спектр публічної участі IAP2, який розмежовує ролі «інформувати – консультувати – залучати – співпрацювати – уповноважувати» і допомагає коректно співвідносити мету участі з її процедурною архітектурою [138]. У системі формування молодіжної політики це дає змогу уникати підміни: якщо йдеться про стратегічні цілі чи пріоритети, то достатність «інформування» є методологічно слабкою; натомість для технічних аспектів нормотворення або стандартизації процедур може бути релевантним «консультування» з чітким протоколом урахування пропозицій.

Партисипативно-мережевий контур у молодіжній політиці має ще одну принципову ознаку: він є мережевим, тобто ґрунтується на горизонтальних взаємодіях між множинними акторами, які мають різні ресурси та компетентності, але здатні спільно формувати бачення й узгоджувати інтереси. Мережевість у цьому контурі означає, що молодіжна політика не зводиться до вертикального «делегування завдань» виконавцям, а формується в режимі міжсекторального узгодження – між органами влади, інститутами громадянського суспільства, освітніми та молодіжними інституціями, роботодавцями, благодійними фондами, міжнародними партнерами та громадами. Воєнний і повоєнний контекст посилює цю логіку: потреби молоді швидко змінюються під впливом безпекових ризиків, переміщення, втрат освітніх і трудових траєкторій, що робить критичною здатність політики «чути» середовище й відображати регіональні відмінності. Змістовна якість рішень у молодіжній сфері в таких умовах прямо залежить від того, чи вбудовані в процес формування політики механізми збору, узгодження та перевірки соціальної валідності пріоритетів.

Інституційний каркас партисипативно-мережевого контуру в Україні формується через сукупність інституцій участі й процедур залучення. Одним із найбільш показових інструментів інституціоналізації молодіжного голосу є

молодіжні ради. Сам факт кількісного зростання, однак, не гарантує управлінської дієвості: у межах партисипативно-мережевого контуру якість інституцій участі визначається не наявністю дорадчого органу, а прозорістю процедур представництва, регулярністю взаємодії з владою, доступом до інформації та здатністю впливати на порядок денний і проектні параметри рішень.

Процедурні гарантії участі та представництва у формуванні політики в українському нормативно-правовому полі опираються на кілька взаємопов'язаних режимів. По-перше, урядовий порядок консультацій із громадськістю створює загальну рамку для залучення заінтересованих сторін у процесі підготовки рішень органами виконавчої влади, передбачаючи оприлюднення проєктів, збір пропозицій та інші процедури участі [67]. По-друге, режим відкритості та доступу до інформації забезпечується спеціальним законом, який визначає право на доступ до публічної інформації та зобов'язання розпорядників щодо оприлюднення й надання даних, без чого участь перетворюється на формальність [65]. По-третє, розвиток цифрових форм участі інституціоналізований через правовий режим електронних звернень і електронних петицій, що розширює можливості участі для молоді як цифрово активної групи та знижує бар'єри доступу до комунікації з органами влади [63]. Сукупно ці режими задають мінімальні стандарти процедурної справедливості: інформування, доступ до даних, можливість подати пропозицію, фіксацію результатів розгляду.

Водночас, партисипативно-мережевий контур не тотожний «прямому врядуванню» молоді і не скасовує вертикалі відповідальності. Його завдання – підвищити якість управлінських рішень через включення досвіду та знань середовища, але без підміни юридичної та політичної відповідальності органів публічної влади за зміст сформованої політики та її узгодженість із публічними інтересами. Саме тому для управлінської раціональності важливо розрізняти участь як співтворення змісту і участь як делегування влади без механізмів підзвітності. Європейські інституційні практики демонструють можливість

такого балансування через моделі партнерства, де молодіжні представницькі структури мають інституційно гарантований вплив на пріоритети, але рішення ухвалюються в процедурно визначених форматах. Показовою є система співуправління у молодіжному секторі Ради Європи, де органи, що представляють уряди та молодіжні організації, спільно ухвалюють рішення щодо пріоритетів і програм, поєднуючи участь і відповідальність у формалізованій архітектурі [113]. Для української молодіжної політики цінність такого прикладу полягає у принципі: участь має бути організована так, щоб забезпечувати реальний вплив і водночас – передбачуваність процедур та прозорість відповідальності.

Партисипативно-мережевий контур виконує низку управлінських функцій, які прямо впливають на результативність і стійкість молодіжної політики ще до початку її реалізації. По-перше, він підвищує точність проблематизації: молодь та інститути громадянського суспільства сигналізують про «сліпі зони» державної оптики, зокрема щодо доступу до освіти, працевлаштування, психосоціальної підтримки, мобільності, участі ВПО та молоді з тимчасово окупованих територій. По-друге, він зменшує ризик інструментальної помилки, коли інструменти політики не відповідають реальним бар'єрам у громадах, а ресурси спрямовуються на формально правильні, але соціально неефективні заходи. По-третє, він підсилює суспільну легітимність рішень, що особливо важливо в умовах дефіциту довіри та високої соціальної напруги. По-четверте, він забезпечує міжсекторальне узгодження, коли молодіжна політика стикується з освітньою, соціальною, зайнятості, ветеранською, безпековою та житловою політиками, а розірваність управлінських рішень породжує втрати ефективності.

Окремої уваги потребує змістова взаємодія партисипативно-мережевого контуру з програмно-стратегічними рамками молодіжної політики. Національна молодіжна стратегія до 2030 року закріплює довгострокові пріоритети, включно з питаннями безпечності середовища та життєстійкості молоді, що прямо актуалізує необхідність системного діалогу з молодіжним

середовищем і громадами, особливо у воєнний період [80]. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки задає інструментальну та фінансову рамку реалізації, а отже, потребує механізмів участі на етапі формування її заходів, уточнення пріоритетів і налаштування індикаторів, щоб програма відповідала змінам контексту та регіональним відмінностям [70]. У межах партисипативно-мережевого контуру стратегічні документи мають проходити «соціальну валідацію» через інституційні форми участі та експертно-громадські мережі, що дозволяє зменшити розрив між декларативними цілями та реальною керованістю політики.

Аналітичний вимір партисипативно-мережевого контуру дедалі більше пов'язується з доказовістю та використанням даних. Розвиток участі в сучасних підходах до молодіжної політики розглядається як фактор відновлення довіри до інститутів та підвищення якості політики через системне врахування досвіду молоді та кроссекторальну координацію. У цьому сенсі показовими є рамки ОЕСР: Рекомендація щодо створення кращих можливостей для молоді підкреслює значення участі та представництва молодих людей у публічному житті як елемента ефективного врядування [173], а ОЕСР пропонує практичні орієнтири для проєктування молодіжних політик, включно з компонентом громадянської залученості та міжвідомчої узгодженості [159]. Для українського контексту це посилює вимогу: участь має спиратися не лише на консультації «за відчуттями», а на поєднання якісного зворотного зв'язку з даними про становище молоді, регіональні відмінності, інфраструктурні та безпекові обмеження.

Управлінські ризики партисипативно-мережевого контуру пов'язані з тим, що участь може бути формальною, нерепрезентативною або захопленою вузькими групами інтересів. Тому ключовим завданням удосконалення формування молодіжної політики є інституціоналізація стандартів репрезентативності, інклюзивності та підзвітності процедур участі. Репрезентативність означає, що інституційні форми участі мають забезпечувати включення різних груп молоді (за віком, статтю, місцем

проживання, статусом зайнятості/навчання, статусом ВПО, наявністю інвалідності, досвідом служби/волонтерства тощо), інакше політика відтворюватиме інтереси найбільш організованих груп. Інклюзивність вимагає усунення бар'єрів участі – мовних, цифрових, транспортних, безпекових, інституційних – що в умовах війни набуває особливої ваги. Підзвітність означає, що влада має надавати зрозумілий зворотний зв'язок щодо врахування пропозицій; без цього участь деградує до «збору думок» без управлінських наслідків.

У межах авторських пропозицій щодо вдосконалення формування публічної молодіжної політики партисипативно-мережевий контур доцільно розвивати у трьох взаємопов'язаних напрямках.

Перший напрям – стандартизація та якість процедур участі. Практична реалізація урядових консультацій і місцевих форматів участі потребує уніфікованих процедурних стандартів, адаптованих до молодіжної сфери: мінімальні строки консультацій, обов'язковість публікації аналітичної записки до проєкту рішення, реєстр отриманих пропозицій, пояснення врахування/неврахування, а також публікація підсумкового звіту консультацій як управлінського документа. Наявне нормативне підґрунтя консультацій із громадськістю дозволяє закріплювати такі вимоги в підзаконних актах і регламентах органів влади, посилюючи керованість та довіру до процесу. Для молодіжної політики це має бути поєднано з принципом «доступності участі», який технічно забезпечується відкритістю інформації та зручністю цифрових каналів.

Другий напрям – інституційна спроможність і репрезентативність молодіжних рад та інших платформ участі. Кількісне зростання молодіжних рад створює можливість для системного включення молоді у формування політики на місцевому рівні, але водночас загострює питання якості: прозорих правил формування складу, запобігання «номінальним» структурам, забезпечення регулярної взаємодії з виконками/радами та доступу до інформації. Доцільним є запровадження типових вимог до положень про

молодіжні ради на рівні рекомендацій для громад із фокусом на процедурі представництва, конфлікті інтересів, регулярності засідань, обов'язковому включенні рад у цикли стратегічного планування й підготовки програм. Європейські стандарти участі молоді на локальному та регіональному рівнях прямо підтримують необхідність таких інституційних гарантій [175].

Третій напрям – розвиток мережевої координації та міжсекторального узгодження в молодіжній політиці. Молодіжні питання є міжвідомчими за своєю природою, а тому партисипативно-мережевий контур має організувати взаємодію не лише «молодь–влада», а й «молодь – освіта – ринок праці – соціальний захист – культура – безпека – відновлення». Практично це означає створення стабільних міжсекторальних платформ узгодження на національному та регіональному рівнях із чіткою процедурою формування порядку денного та інтеграції результатів у проєкти рішень. Орієнтиром можуть слугувати підходи ЄС до міжсекторальної кооперації в молодіжній сфері та рекомендації ОЕСР щодо урядового підходу «всією державою», що поєднує політичну координацію та участь молоді як чинник довіри до інститутів. Додатковим методологічним інструментом для вибору коректного рівня участі для різних рішень є спектр IAP2, який дозволяє уникати як «переобіцянок» участі, так і її штучного заниження.

Таким чином, партисипативно-мережевий контур у формуванні публічної молодіжної політики є управлінською конструкцією, що забезпечує перетворення молодіжних потреб і суспільних очікувань на узгоджені рішення через інституціоналізовані форми участі й мережеву взаємодію. Його роль полягає в підвищенні якості та легітимності політики, зменшенні ризиків помилкового цілевизначення, забезпеченні соціальної валідності пріоритетів і міжсекторальної узгодженості, з одночасним збереженням управлінської відповідальності публічної влади за остаточне рішення. Розвиток цього контуру в Україні потребує переходу від кількісного розширення інструментів участі до якісного зміцнення процедур, репрезентативності та мережевої координації, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення.

Інтегрована контурна модель формування публічної молодіжної політики ґрунтується на поєднанні інституційно-управлінського та партисипативно-мережевого контурів як взаємодоповнювальних, але функціонально різних складових управлінського процесу. Їх комплементарність полягає в тому, що кожен із контурів виконує специфічну роль у виробленні політики, а їх взаємодія забезпечує одночасно керованість, легітимність і змістову адекватність управлінських рішень. Водночас ефективність такої моделі прямо залежить від чіткого розмежування відповідальності, повноважень і меж участі, оскільки розмиття ролей створює ризики управлінських дисбалансів і зниження результативності політики.

У теорії публічної політики інституційно-управлінський контур традиційно пов'язується з владними повноваженнями, формалізованими процедурами та юридичною відповідальністю за ухвалені рішення. Саме в цьому контурі відбувається остаточне визначення публічних цілей, закріплення пріоритетів у стратегічних і нормативно-правових актах, розподіл ресурсів і встановлення обов'язкових правил для суб'єктів політики [124, с. 58–63]. Для молодіжної політики це означає, що держава й органи місцевого самоврядування залишаються носіями політичної та юридичної відповідальності за зміст і наслідки політики, незалежно від масштабів і форм участі молоді та громадянського суспільства. Нормативно-правове поле України закріплює саме такий підхід, визначаючи органи публічної влади як відповідальних за формування та реалізацію молодіжної політики, а участь молоді – як гарантоване, але не владне повноваження [82].

Партисипативно-мережевий контур, своєю чергою, виконує іншу управлінську функцію. Його роль полягає в забезпеченні експертизи, узгодженні позицій і соціальної легітимації рішень, що формуються в інституційно-управлінському контурі. Участь молоді, інститутів громадянського суспільства та інших стейкхолдерів дозволяє розширити інформаційну базу політики, врахувати локальні контексти, зменшити ризик помилкової проблематизації та підвищити прийнятність рішень для цільових

груп. У цій логіці партисипативно-мережевий контур не є альтернативою владному ухваленню рішень, а виступає каналом їх підготовки, «перевірки на реальність» і суспільного узгодження.

Принциповим для інтегрованої моделі є розмежування управлінських повноважень і участі. Участь не наділяє молодь або мережевих партнерів правом остаточного рішення, але забезпечує вплив на його зміст у межах процедур, визначених публічною владою. Такий підхід узгоджується з європейськими стандартами демократичного врядування, де участь трактується як форма співтворення політики (co-creation), але відповідальність за рішення залишається за інституційно уповноваженими суб'єктами [175]. Для молодіжної політики це особливо важливо, оскільки підміна відповідальності участю створює ризик символічного управління, коли жоден актор не несе повної відповідальності за наслідки рішень.

У межах інституційно-управлінського контуру концентрується функція остаточного ухвалення рішень, що має кілька вимірів. По-перше, це юридичний вимір – закріплення рішень у формах, що мають обов'язковий характер. По-друге, політичний вимір – відповідальність виборних і призначених посадових осіб за стратегічні пріоритети та їх відповідність публічним інтересам. По-третє, ресурсний вимір – прийняття рішень щодо фінансування та інституційної підтримки політики. Жоден із цих вимірів не може бути делегований партисипативним структурам без втрати керованості та підзвітності [137, р. 101–108].

Партисипативно-мережевий контур у цій конфігурації виступає джерелом змістовної експертизи та суспільної легітимації (див. рис. 3.3). Його цінність полягає у здатності акумулювати різні типи знань – досвідні, локальні, професійні – і трансформувати їх у пропозиції, альтернативи та застереження щодо політики. Участь молоді та стейкхолдерів не лише підвищує якість управлінських рішень, а й формує відчуття причетності та довіри до інститутів, що є критично важливим у воєнний і повоєнний періоди [164, с. 31–36]. Водночас саме чітке розмежування ролей дозволяє уникнути ситуацій, коли

участь використовується як інструмент зняття відповідальності з органів влади.

Порушення балансу між контурами породжує управлінські ризики. Домінування інституційно-управлінського контуру без реальної участі призводить до формування політики «згори», відірваної від реальних потреб молоді та регіональних контекстів, що знижує ефективність і легітимність рішень.

Натомість домінування партисипативно-мережевого контуру без reminder чіткої управлінської рамки створює ризик розмиття відповідальності, фрагментації пріоритетів і перетворення політики на набір неузгоджених вимог різних груп. Інтегрована модель дозволяє мінімізувати ці ризики за умови чіткого інституційного закріплення ролей кожного контуру.

Удосконалення формування публічної молодіжної політики в межах інтегрованої концептуальної моделі пов'язується не зі збільшенням кількості інструментів або суб'єктів, а з підвищенням якості управлінської взаємодії між інституційно-управлінським і партисипативно-мережевим контурами.

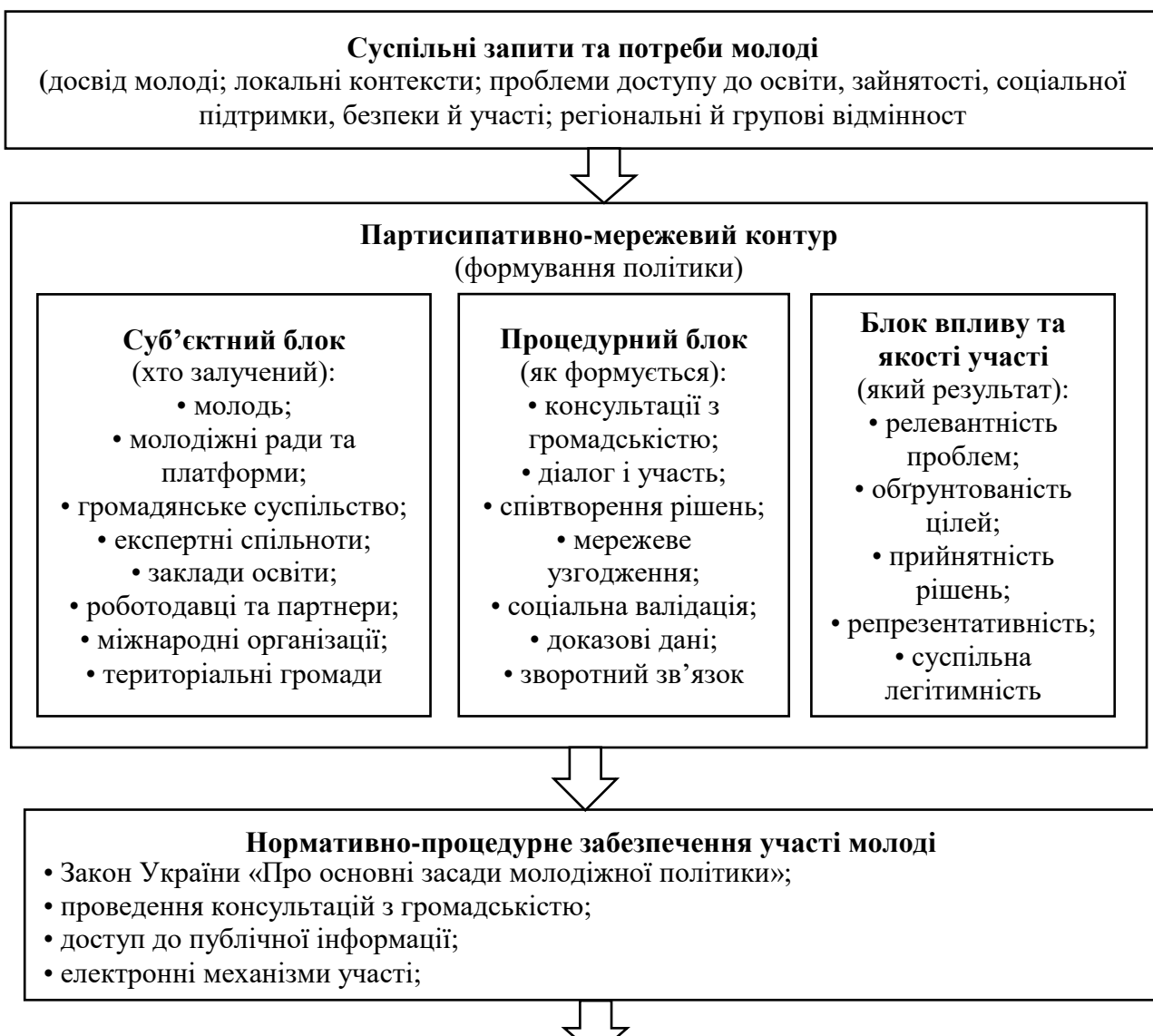


Рисунок 3.3 – Партисипативно-мережевий контур формування публічної молодіжної політики

Джерело: складено самостійно

Ключовим завданням є створення такої конфігурації, за якої участь молоді та стейкхолдерів стає системною і впливовою, а управлінська відповідальність – чітко визначеною та підзвітною.

Першим напрямом удосконалення є підвищення процедурної чіткості та прозорості формування політики. Формування молодіжної політики має спиратися на зрозумілі та публічно доступні процедури: від ініціювання проблеми і підготовки аналітичних матеріалів до ухвалення рішення і пояснення його логіки. Процедурна визначеність зменшує ризик ситуативних рішень і створює передумови для осмисленої участі, оскільки молодь і стейкхолдери розуміють, на якому етапі і в який спосіб можливий вплив. У цьому контексті важливим є поєднання національних процедур консультацій із громадськістю з галузевими стандартами, адаптованими до молодіжної політики.

Другим напрямом є інституціоналізація участі молоді з чіткою фіксацією її ролі та меж. Розвиток молодіжних рад, консультаційних платформ і мережевих форматів має супроводжуватися закріпленням їх функцій у циклі

формування політики: від участі у визначенні проблем і пріоритетів до експертного обговорення проєктів стратегічних і програмних документів. Водночас необхідно нормативно та процедурно зафіксувати, що ці інституції не підміняють органи влади у прийнятті рішень, а виконують дорадчу та експертну функції. Такий підхід відповідає європейським стандартам участі молоді на локальному та національному рівнях.

Третім напрямом є зміцнення координації між суб'єктами формування молодіжної політики. Міжвідомчий і міжсекторальний характер молодіжної проблематики вимагає узгодження дій органів влади, громад, освітніх і соціальних інституцій. Інституційно-управлінський контур має забезпечувати цю координацію через спільні стратегічні рамки, погоджені індикатори та механізми обміну даними, тоді як партисипативно-мережевий контур – через залучення відповідних мережевих партнерів до обговорення й узгодження пріоритетів [11, с. 22–28; 14]. Така координація зменшує ризик дублювання заходів і підвищує цілісність політики.

Четвертим напрямом є посилення зв'язку між формуванням і подальшою реалізацією публічної молодіжної політики. Формування не має існувати як автономний етап, відірваний від практики. Управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням спроможності їх реалізації, наявності ресурсів і інституційних можливостей. Зворотний зв'язок від реалізації, у свою чергу, має використовуватися для корекції підходів до формування політики, що забезпечує адаптивність управління в умовах невизначеності та кризи.

У сукупності запропоновані напрями вдосконалення спрямовані на формування збалансованої системи, у якій інституційно-управлінський і партисипативно-мережевий контури не конкурують, а взаємно підсилюють один одного. Така конфігурація створює підґрунтя для вироблення публічної молодіжної політики, що є одночасно керованою, легітимною та чутливою до потреб молоді в умовах воєнної та повоєнної трансформації.

### **3.3 Адаптивний контур реалізації та зворотного зв'язку в інтегрованій контурній моделі публічної молодіжної політики**

Адаптивний контур реалізації публічної молодіжної політики доцільно визначати як структурно впорядкований управлінський процес перетворення стратегічних цілей, нормативних приписів і програмних пріоритетів на стабільно відтворювані управлінські дії та послуги для молоді, який забезпечує безперервність політики в умовах змінності середовища, високих ризиків і невизначеності. У такій інтерпретації адаптивність є не характеристикою окремого інструмента, а властивістю контурної організації реалізації, що поєднує планування, координацію, ресурсне забезпечення, управлінське реагування та зворотний зв'язок у єдиному циклі операційного управління. Відмінність цього контуру від формування політики полягає в домінуванні виконавчо-організаційної логіки: якщо у формуванні визначаються рамки, цілі, пріоритети та регуляторні умови, то в адаптивному контурі забезпечується практичне досягнення результатів, їх вимірювання та корекція інструментів відповідно до фактичних змін у потребах і ризиках молоді. Нормативне підґрунтя для такого розмежування в Україні задається Законом України «Про основні засади молодіжної політики», який водночас окреслює цілі та принципи, визначає гарантії участі молоді, а також закріплює інституційні та організаційні засади реалізації політики, задаючи межі для управлінських рішень у фазі виконання [82].

Умови війни та повоєнної трансформації радикально підвищують значущість адаптивного контуру. Реалізація молодіжної політики за таких умов не може спиратися лише на «лінійну» логіку виконання плану, оскільки зовнішні шоки, безпекові обмеження, територіальна неоднорідність та дефіцит ресурсів постійно змінюють вихідні припущення, на яких будувалися програми. Емпіричні дані про зміну структури потреб молоді підтверджують, що управлінські рішення мають швидко коригуватися: у дослідженні ПРООН 2024 року, проведеному на тлі тривалої війни, молодь серед найбільш

актуальних проблем називає здоров'я, брак коштів, фізичну безпеку та ментальне здоров'я, причому значущість психологічних аспектів зростає, а для молоді за кордоном ментальне здоров'я стає домінуючим занепокоєнням [190, р. 12]. Ці параметри не є «фоновими» соціальними характеристиками, а функціонують як операційні обмеження реалізації політики, які впливають на доступність молодіжної інфраструктури, спроможність участі, попит на послуги підтримки та мобільність молоді.

Зміст адаптивного контуру реалізації доцільно розкривати через розуміння реалізації як безперервного управлінського процесу, що не зводиться до сукупності заходів програми. Програмно-цільові документи в Україні, зокрема державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки, задають напрями, завдання та очікувані результати, але не можуть детально передбачити всі траєкторії виконання в умовах війни; тому управлінська раціональність реалізації полягає в поєднанні формальної визначеності цілей із варіативністю інструментів і рішень на рівні виконання [70]. У цьому контексті реалізація набуває рис постійного управлінського налаштування, коли пріоритети залишаються стабільними (збереження життєстійкості молоді, безпечність середовища, розвиток людського капіталу), але способи досягнення результатів змінюються залежно від локальної безпекової ситуації, доступності ресурсів, стану інституцій і наявної інфраструктури. Національна молодіжна стратегія до 2030 року прямо фіксує пріоритети, пов'язані з безпекою середовища та життєстійкістю молоді, що в умовах війни набуває управлінської ваги як основа для пріоритезації рішень у реалізації [80].

Ключовою операційною ознакою адаптивного контуру є гнучке застосування механізмів реалізації в комбінованих конфігураціях. Умови невизначеності формують потребу в «портфельному» управлінні інструментами, коли різні механізми реалізації застосовуються паралельно й взаємодоповнювально, а їх інтенсивність змінюється залежно від перебігу подій. Наприклад, у громадах із високими безпековими ризиками

управлінський акцент зміщується на дистанційні та гібридні формати молодіжної роботи, посилення психологічної підтримки, координацію з гуманітарними суб'єктами; у відносно безпечних громадах – на відновлення молодіжної інфраструктури, розвиток програм зайнятості та практик залучення молоді до відбудови. Така логіка узгоджується із сучасними підходами ОЕСР до «належного державного управління», де наголос робиться на створенні зворотних зв'язків у процесі реалізації та на здатності публічних організацій працювати в режимі гнучкого впровадження, не втрачаючи підзвітності [160].

Управлінська роль адаптивного контуру реалізації полягає передусім у забезпеченні життєздатності політики. Життєздатність означає, що політика зберігає здатність продукувати суспільно значущі результати навіть за погіршення умов виконання, збоїв інфраструктури та ресурсних обмежень. Для молодіжної політики це проявляється у здатності підтримувати базові функції молодіжної інфраструктури, забезпечувати доступ до ключових послуг, підтримувати участь і комунікацію з молоддю. У спільній оцінці потреб відновлення (RDNA4) прямо підкреслюється значущість відновлення молодіжної інфраструктури та розвитку інституційної підтримки молодіжних організацій і просторів, включаючи компоненти ментального здоров'я та психосоціальної підтримки, а також необхідність оцінювання потреб молоді на локальному рівні як основи для планування [205, р. 85]. Ці положення задають практичний орієнтир для адаптивного контуру: реалізація має бути «під'єднана» до постійного діагностування потреб молоді, а не лише до виконання формальних показників.

Другою центральною роллю адаптивного контуру є зменшення розриву між цілями та результатами. У кризових умовах розрив виникає не тільки через помилки дизайну політики, а й через зміну контексту реалізації. Тому управлінська ефективність тут вимірюється здатністю швидко виявляти відхилення, пояснювати їх причини та коригувати інструменти без втрати легітимності й підзвітності. Дослідження ПРООН щодо молоді 2021–2023 рр. відзначає зміни у волонтерській активності, готовність молоді долучатися до

відновлення за обмеженої фактичної залученості, що вказує на існування значного «нереалізованого потенціалу участі», який потребує управлінського перетворення на реальні практики співпраці та залучення [192, р. 6]. Звідси випливає, що адаптивний контур має містити механізми перетворення «готовності» на «участь», а «участь» – на вимірювані результати політики через інституційні та процедурні рішення.

З огляду на це адаптивний контур реалізації доцільно трактувати як управлінський «міст» між нормативно-програмними конструкціями й реальною поведінкою та потребами молоді. Його природа є циклічною: планування, організація, реалізація, моніторинг, корекція та повторне планування відбуваються в коротких управлінських циклах, чутливих до подій і ризиків. Саме така циклічність забезпечує операційну стійкість політики й підвищує її здатність зберігати результативність у середовищі, яке швидко змінюється під впливом війни, демографічних зрушень, міграції та трансформацій ринку праці.

Структура адаптивного контуру реалізації доцільно розкривається через інституційні, процедурні та інструментальні складові, які взаємопов'язано забезпечують керованість реалізації та функціонування зворотного зв'язку. Їх взаємодія формує управлінську спроможність політики діяти в умовах обмежень і нестабільності, не втрачаючи цільової визначеності та підзвітності.

Інституційні складові охоплюють передусім органи публічної влади та місцевого самоврядування як реалізаторів, а також мережевих партнерів реалізації та молодіжну інфраструктуру. В українському контексті реалізація молодіжної політики відбувається в багаторівневій системі, де центральні органи формують нормативно-програмні рамки і забезпечують ресурсні та методичні умови, тоді як громади забезпечують фактичну доступність послуг і молодіжних практик на місцях. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» закріплює гарантії участі молоді та визначає інституційні механізми її забезпечення, що одночасно задає інституційну архітектуру для реалізації й межі управлінських рішень [82]. Умови війни посилюють значущість місцевого

рівня як рівня оперативного реагування: територіальна неоднорідність безпекових ризиків і руйнувань робить реалізацію неминуче диференційованою, а отже потребує посилення автономності управлінських рішень на рівні громад у межах національних правил.

Особливе місце в інституційній конфігурації займає молодіжна інфраструктура, оскільки саме вона є «фізичним і соціальним інтерфейсом» політики. У рекомендаціях RDNA4 наголошено на потребі відновлення молодіжної інфраструктури та розвитку інституційної підтримки молодіжних організацій і просторів, зокрема для надання психосоціальної підтримки та загальних послуг розвитку молоді [205, р. 85]. Цей акцент є управлінськи релевантним: без стійкої інфраструктури адаптивність політики звужується до реактивного перерозподілу ресурсів, тоді як необхідною є здатність забезпечувати сталі точки доступу молоді до послуг, комунікації та участі.

Мережеві партнери реалізації – інститути громадянського суспільства, освітні й культурні організації, міжнародні агенції, благодійні фонди, бізнес-суб'єкти – у кризових умовах виконують подвійну функцію. З одного боку, вони розширюють ресурсну базу реалізації, компенсуючи дефіцит публічних ресурсів; з іншого – виступають каналами швидкого інноваційного реагування, тестування нових форматів молодіжних програм і сервісів. Водночас адаптивний контур вимагає, щоб мережевість не підміняла управлінську відповідальність публічної влади: партнерства мають бути інтегровані в координовану систему реалізації, де визначені ролі, стандарти якості, механізми обліку результатів та підзвітності. Практичні орієнтири щодо стійкості молодіжних центрів та просторів як елементів такої інфраструктури підсилюються і спеціалізованими рекомендаціями міжнародних організацій, зокрема ініціативами, спрямованими на інституційну стійкість молодіжних просторів в умовах довготривалої кризи [169].

Процедурні складові адаптивного контуру охоплюють планування реалізації, координацію дій суб'єктів і управління ресурсами в умовах обмежень. Планування в адаптивному контурі є відмінним від класичного

програмного планування тим, що воно має бути багатосценарним і ризик-орієнтованим. Умови війни роблять некоректним припущення про стабільність вихідних параметрів; тому планування реалізації повинно включати: оновлювану оцінку ризиків, визначення мінімальних гарантованих стандартів доступності молодіжних послуг, механізми швидкого переформатування програм (перехід на дистанційні формати, релокація активностей, перерозподіл ресурсів між інструментами) (див. рис. 3.4).

Такий підхід узгоджується із загальною логікою ОЕСЗ щодо управління критичними ризиками, де підкреслюється потреба інтегрованих стратегій ризик-управління та координації як основи стійкого врядування [153].

Координація дій суб'єктів реалізації набуває особливої ваги через багатосекторний характер молодіжної проблематики. Молодіжна політика перетинається з освітою, зайнятістю, соціальною підтримкою, охороною здоров'я, культурою, безпекою та просторовим розвитком громад.



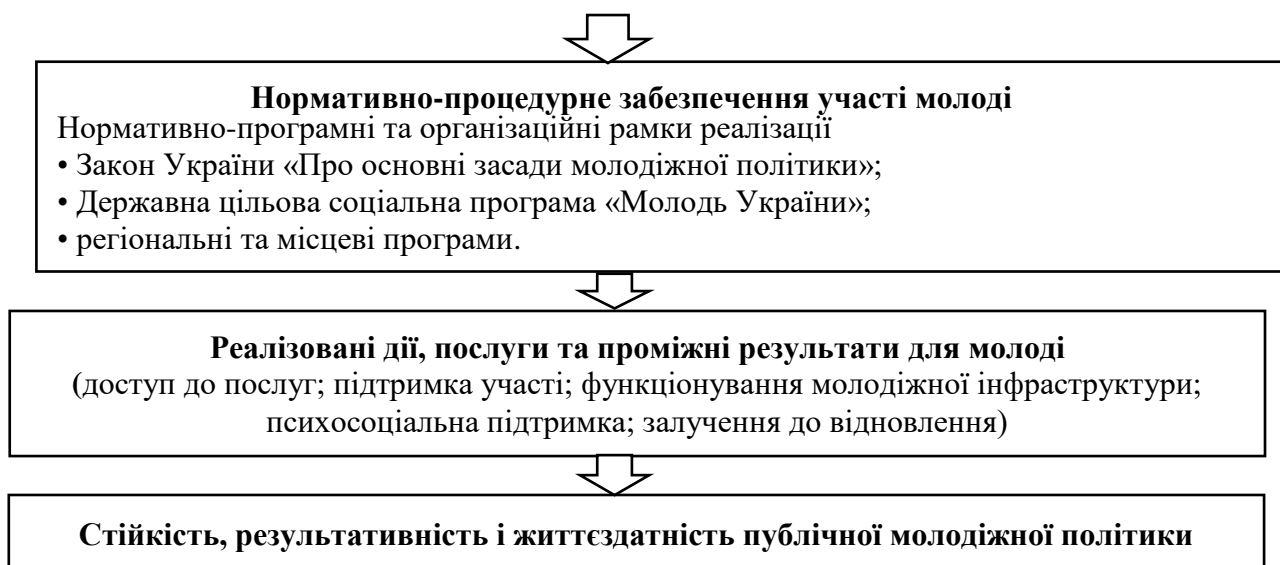


Рисунок 3.4 – Адаптивний контур реалізації, моніторингу та управлінської корекції публічної молодіжної політики

Джерело: складено самостійно

Унаслідок цього адаптивний контур не може бути ефективним без процедур узгодження дій і обміну даними між секторами. На практиці це означає інституційне закріплення координаційних форматів на рівні громад і регіонів, установлення спільних показників, узгодження порядку перенаправлення молоді між сервісами, а також забезпечення сумісності інформаційних систем. За відсутності такої координації зростає ризик дублювання, прогалин у доступі до послуг і фрагментації політики на набір несумісних заходів.

Управління ресурсами в умовах обмежень у рамках адаптивного контуру має спиратися на принцип пріоритетизації та цільової концентрації. Після масштабних руйнувань і бюджетних обмежень ресурси реалізації стають одночасно дефіцитними й «дорогими» з погляду альтернативних витрат. У таких умовах потрібна управлінська логіка, що поєднує «мінімальні гарантії» (підтримка базових сервісів, безпечні простори, психосоціальна допомога) і «розвиткові інвестиції» (навички, працевлаштування, підприємництво, участь у відновленні). Дані про структуру актуальних проблем молоді в Україні у

2024 році (здоров'я, фінансові обмеження, безпека, ментальне здоров'я) є достатньою емпіричною основою, щоб обґрунтувати пріоритезацію ресурсів на напрямках, які прямо відповідають цим викликам і зменшують ризик соціальної деградації молодіжного середовища [190, р. 12].

Водночас RDNA4 вказує на конкретні напрями потреб відновлення, серед яких підтримка молодіжних просторів, психосоціальна підтримка та оцінювання локальних потреб молоді як база для планування, що задає орієнтир для ресурсної концентрації в адаптивному контурі [206, р. 85].

Інструментальні складові адаптивного контуру охоплюють місце механізмів реалізації в контурі та їх варіативне й комбіноване застосування. У структурі інтегрованої моделі механізми реалізації виконують роль «інструментального ядра» адаптивного контуру, але їх ефективність залежить від того, як вони поєднуються з процедурними та інституційними елементами. В умовах війни ефективними стають не «окремі» механізми, а їх гібридні поєднання: інформаційно-комунікаційні практики мають підтримувати доступ молоді до сервісів і можливостей; партисипативні інструменти мають забезпечувати реалістичність і прийнятність рішень; ресурсні механізми мають бути здатними швидко перерозподіляти фінансування залежно від змін ризиків і потреб. ОЕСР підкреслює значення «петлі зворотнього зв'язку» у процесі реалізації й надання послуг як умови для гнучкого впровадження та підвищення якості управлінських рішень [160]. Це означає, що інструменти реалізації мають бути «вбудовані» в контур зворотного зв'язку: кожен інструмент має продукувати дані про результати та проблеми виконання, які використовуються для корекції програм і управлінських процедур.

Варіативність інструментального застосування в адаптивному контурі має ще один важливий вимір – адресність. Молодь не є однорідною групою, а війна додатково посилює диференціацію за статусом (внутрішньо переміщені особи, молодь за кордоном, молодь у прифронтових громадах, молодь із досвідом служби, молодь з інвалідністю). Дані ПРООН про відмінність у структурі занепокоєнь молоді в Україні та молоді за кордоном, зокрема

домінування ментального здоров'я для молоді за кордоном, мають пряме управлінське значення для адресного налаштування інструментів реалізації [190, р. 12]. У таких умовах адаптивний контур має підтримувати сегментацію цільових груп і різні пакети інструментів для різних категорій молоді, що одночасно підвищує результативність і знижує ризик нецільового використання ресурсів.

Сукупно інституційні, процедурні та інструментальні складові формують управлінську архітектуру адаптивного контуру реалізації, здатного підтримувати політику в режимі «керованої гнучкості». Керованість забезпечується тим, що цілі та рамки закріплені в нормативно-стратегічних документах і програмних актах. Гнучкість забезпечується тим, що реалізація організована як циклічний процес із постійним зворотним зв'язком, ризик-орієнтованим плануванням і варіативним портфелем інструментів, чутливим до змін у потребах молоді та умовах безпеки. Саме така конфігурація створює підстави для подальшого розгортання компонентів моніторингу, оцінювання та корекції як механізмів замикання управлінського циклу і оновлення молодіжної політики в умовах повоєнного відновлення.

Моніторинг у межах інтегрованої концептуальної моделі доцільно інтерпретувати як безперервну управлінську функцію, спрямовану на підтримання керованості реалізації політики в умовах невизначеності, ризиків та швидких змін середовища. На відміну від «технічного збору статистики», моніторинг у публічному управлінні набуває змісту інституційного механізму, що поєднує регулярне спостереження за процесами й результатами з процедурою реагування на відхилення. Така логіка узгоджується з підходами до доказового ухвалення рішень і вбудовування оцінювання/висновків у управлінські рішення, які в документах ОЕСР розглядаються як необхідна умова результативного врядування та формування культури постійного навчання в державі [156, р. 4–6].

У молодіжній політиці України нормативне підґрунтя моніторингу безпосередньо впливає з правового визначення молодіжної політики й

гарантій участі молоді, закріплених Законом України «Про основні засади молодіжної політики» [82]. Водночас інституційна логіка моніторингу в прикладному вимірі розкривається через підзаконні процедури в суміжних сферах публічної політики та управління якістю послуг. Показовою є урядова модель моніторингу та оцінки якості соціальних послуг, що закріплює єдиний підхід до збору, оброблення, узагальнення інформації і використання висновків для управлінських рішень [74]. Для молодіжної інфраструктури релевантним є також підхід, закріплений у Порядку проведення моніторингу та оцінки ефективності діяльності молодіжних центрів, який прямо визначає моніторинг і оцінювання як регулярні дії із використанням цифрової системи звітності, формуванням висновків і рекомендацій щодо вдосконалення функціонування та якості послуг для молоді [61]. Цей підхід важливий тим, що інституціоналізує не лише збір даних, а й управлінську «надбудову» у вигляді рекомендацій та оприлюднення результатів як елементу підзвітності [61].

Розмежування між моніторингом і оцінюванням у межах адаптивного контуру має принциповий характер. Моніторинг орієнтований на регулярне відстеження динаміки показників, відповідності запланованих дій процедурним і ресурсним умовам, а також раннє виявлення управлінських збоїв. Оцінювання у сучасній логіці ОЕСР трактується як структурована доказова оцінка дизайну, реалізації або впливів інтервенції, яка потребує окремої методології, критеріїв якості та інституційних гарантій використання висновків [156, р. 5]. Отже, моніторинг у молодіжній політиці має «працювати» як управлінський радар і панель оперативного контролю, тоді як оцінювання – як періодичний інструмент перевірки причинно-наслідкових зв'язків між інструментами, результатами та впливами і, відповідно, підстава для стратегічних змін.

В умовах війни та повоєнної трансформації зміст моніторингу неминуче зміщується від стабільних «план-факт» порівнянь до управління життєздатністю політики. Дані міжнародних оцінок потреб і втрат прямо вказують на масштабність викликів для молоді, зокрема погіршення

психічного здоров'я, втрати житла, навчальні втрати й руйнування молодіжної інфраструктури. У RDNA4 наголошено, що молодіжні центри зазнали суттєвих руйнувань, а значна частка молоді повідомляє про втрату/зниження доходів, погіршення ментального стану та посилення потреби у психологічній підтримці; одночасно підкреслюється необхідність інвестицій у відновлення молодіжної інфраструктури та доказові оцінки потреб молоді на місцевому рівні [205, р. 84–85]. Така постановка питання означає, що моніторинг реалізації молодіжної політики має включати блоки показників стійкості і безпеки доступу до послуг, а також маркери соціальної вразливості (переміщення, втрати житла, доступ до психосоціальної підтримки, освітні розриви), які можуть змінюватися швидше, ніж бюджетні чи програмні цикли [205, р. 84–85].

Функціонально моніторинг у межах адаптивного контуру виконує принаймні три взаємопов'язані управлінські завдання. По-перше, він забезпечує прозору картину виконання політики на рівні заходів і ресурсів, що зменшує ризик «імітації реалізації» та прихованих провалів у наданні послуг. По-друге, він фіксує відхилення як підставу для управлінського реагування, формуючи зв'язок між даними і рішеннями. По-третє, він підвищує керованість мережевої взаємодії суб'єктів реалізації, оскільки в молодіжній політиці значна частина результату формується на стику публічної влади, громадянського суспільства, молодіжної інфраструктури й донорських програм [205, р. 85].

Зміст моніторингу доцільно структурувати за логікою «процеси – продукти – результати – ризики», але без перетворення цього підходу на формальну матрицю звітності. Для державної політики молоді показники процесів мають відображати фактичну спроможність реалізації: безпечність доступу до послуг і просторів, кадрову забезпеченість, наявність партнерств, сталість фінансування та доступність цифрових каналів. Показники продуктів стосуються обсягу і типів наданих послуг та активностей, включно з охопленням вразливих груп молоді. Показники результатів повинні фіксувати зміни в поведінкових, освітніх, громадянських та соціально-економічних

параметрах (наприклад, залученість до громадської участі, доступ до навчання і навичок, працевлаштування, психосоціальна стабільність), з обов'язковою територіальною та соціальною деталізацією відповідно до регіональної й безпекової асиметрії [205, р. 84–85]. Нарешті, ризикові індикатори мають сигналізувати про управлінську нестабільність (перебої в послугах через безпекові події, міграційні хвилі, втрату персоналу, руйнування інфраструктури, збої координації між суб'єктами).

Джерельна база моніторингу в адаптивному контурі має бути змішаною. Адміністративні дані органів влади і місцевого самоврядування необхідні для відображення ресурсів та інфраструктури. Дані молодіжних центрів і просторів у цифрових системах звітності є критично важливими для операційного контролю і порівнянності, що закладено й у чинних підходах Мінмолодьспорту через використання інформаційно-комунікаційної системи та оприлюднення звітів [61]. Соціологічні вимірювання та швидкі опитування молоді дають змогу побачити зміну потреб, довіри та задоволеності послугами – саме ті параметри, які найшвидше змінюються у воєнний час і є ключовими для корекції інструментів. Аналітичні звіти міжнародних організацій та партнерів реконструкції мають використовуватися як зовнішні «контрольні» джерела для верифікації трендів і коригування пріоритетів відновлення, оскільки RDNA4 прямо наголошує на необхідності доказово обґрунтованого підходу для визначення потреб молоді на місцевому рівні [206, р. 85].

Інституційна відповідальність за моніторинг у межах адаптивного контуру має бути чітко «прив'язана» до управлінської відповідальності за реалізацію. Важливо уникнути моделі, за якої моніторинг віднесено до допоміжних підрозділів без права ініціювати управлінські корекції. Натомість релевантним є підхід, де організація, що проводить моніторинг, формує обґрунтовані рекомендації для центрального органу виконавчої влади та забезпечує публічність результатів, як це передбачено порядком для молодіжних центрів [61]. На системному рівні молодіжної політики аналогічна логіка має забезпечуватися через поєднання відповідальності за дані (хто

збирає і валідує), відповідальності за висновки (хто інтерпретує і формує управлінські пропозиції) і відповідальності за рішення (хто затверджує зміни та ресурсні перерозподіли).

Моніторинг як управлінська функція також передбачає мінімальні стандарти якості даних та процедур: регулярність, порівнянність, простежуваність рішень, доступність результатів і наявність механізму реагування. У документах ОЕСР підкреслюється, що інтеграція оцінювання і використання результатів потребує інституціоналізації, якості та орієнтації на вплив, і ці компоненти слід адаптувати до молодіжної політики як до багаторівневої мережевої сфери [156, р. 9–16]. У прикладному вимірі це означає, що моніторинг повинен генерувати не лише «звітність», а управлінські сигнали: які інструменти працюють у певних громадах, де виникають розриви доступності, які групи молоді залишаються поза охопленням і які рішення потрібні для корекції.

Узагальнено, моніторинг у адаптивному контурі є механізмом зменшення розриву між цілями політики і фактичними результатами. Якщо у воєнний час не відстежуються динамічні потреби (психосоціальна підтримка, навчальні втрати, доступ до безпечних просторів, руйнування молодіжної інфраструктури), то навіть нормативно коректно сформована політика ризикує залишитися «формально виконаною» без суспільно значущого ефекту, що підтверджується фокусом RDNA4 на необхідності відновлення молодіжної інфраструктури та інституційної підтримки молодіжних просторів як базової умови стійкості молоді [205, р. 84–85].

Зворотний зв'язок у межах інтегрованої концептуальної моделі доцільно визначати як інституційно організований механізм самокорекції політики, що забезпечує перехід від емпіричних сигналів (дані моніторингу, оцінювання, скарги, пропозиції, участь молоді, експертні висновки, результати публічних консультацій) до управлінських рішень щодо оновлення інструментів, пріоритетів і процедур реалізації. Його принципова відмінність від «комунікації з громадськістю» полягає в обов'язковості управлінської реакції:

зворотний зв'язок не є лише каналом висловлення позицій, а виступає процедурою, яка змушує систему управління змінювати поведінку та управлінські налаштування.

У молодіжній політиці потреба у формалізованому зворотному зв'язку зумовлена мережовим характером сфери і ризиком розмиття відповідальності. Закон України «Про основні засади молодіжної політики» закріплює гарантії та механізми участі молоді у формуванні і реалізації політики [82]. Проте участь як така не гарантує корекції політики без процедур, які зв'язують участь із прийняттям рішень. У війсьній період ця проблема посилюється: потреби молоді швидко змінюються, зростає частка вимушено переміщених, посилюються освітні та психосоціальні втрати, а молодіжна інфраструктура зазнає руйнувань, що прямо зафіксовано в міжнародних оцінках [205, р. 84–85]. За таких умов зворотний зв'язок має забезпечувати швидке переорієнтування програм і послуг без втрати легітимності та керованості.

На відміну від партисипативно-мережевого контуру формування, зворотний зв'язок у межах адаптивного контуру спрямований на операційну корекцію реалізації (якість послуг, доступність, охоплення, безпечність, ресурсні переналаштування), а не на узгодження стратегічних пріоритетів.

Канали зворотного зв'язку в системі реалізації публічної молодіжної політики доцільно розглядати як багаторівневі та взаємодоповнювальні. Перший канал – зворотний зв'язок від молоді як користувачів політики і молодіжних послуг, який може формуватися через регулярні опитування, інструменти оцінки задоволеності, публічні консультації, механізми молодіжних рад, цифрові платформи звернень і пропозицій. Другий канал – інституційний зворотний зв'язок, що надходить від виконавців та партнерів реалізації (молодіжні центри, освітні інституції, громади, організації громадянського суспільства) у вигляді звітів, оцінок спроможності, переліку бар'єрів та пропозицій щодо зміни процедур. Третій канал – управлінський зворотний зв'язок, який формується системою моніторингу і внутрішнього контролю, коли дані сигналізують про відхилення, неефективність

інструментів або потребу в перерозподілі ресурсів. Для молодіжних центрів законодавчо закріплений приклад такого підходу: за результатами моніторингу формуються рекомендації щодо вдосконалення, а результати підлягають оприлюдненню, що створює контур підзвітності та стимулів до змін [61].

Важливо, що зворотний зв'язок у молодіжній політиці не повинен підміняти управлінську відповідальність. Партисипативні сигнали мають підсилювати якість рішень і легітимність, але остаточне рішення залишається за органами публічної влади, які несуть юридичну та політичну відповідальність за результати реалізації. Такий баланс узгоджується з європейськими практиками участі молоді, де механізми діалогу мають циклічний характер і спрямовані на вплив на політичні рішення, але не замінюють інститути відповідальності. Зокрема, Європейський молодіжний діалог структурований у 18-місячні цикли, що демонструє інституційне «вбудовування» зворотного зв'язку в управлінські цикли політики [132]. На рівні ЄС проміжне оцінювання Стратегії ЄС для молоді 2019–2027 підкреслює потребу в невеликій кількості ключових індикаторів для відстеження прогресу і кращого зв'язку між цілями та сферою впливу політики, що фактично є вимогою посилення контурів зворотного зв'язку і вимірюваності змін [115]. Для України цей акцент є методологічно релевантним: у ситуації множинності програм, донорських ініціатив і локальних практик відсутність «ядра» індикаторів і процедур реакції призводить до фрагментації впливу.

Цифрові інструменти зворотного зв'язку набувають ключового значення в адаптивному контурі. По-перше, вони скорочують час між подією (поява нових потреб, руйнування інфраструктури, зміна безпекової ситуації) і управлінською реакцією. По-друге, вони підвищують порівнянність і масштабованість даних. По-третє, вони створюють можливість прозорості та зовнішнього контролю через оприлюднення агрегованих результатів. Порядок моніторингу та оцінки ефективності молодіжних центрів уже передбачає використання спеціальної інформаційно-комунікаційної системи та публікацію результатів, що задає інституційну траєкторію цифровізації зворотного зв'язку

в молодіжній інфраструктурі [61]. На рівні всієї молодіжної політики це означає доцільність розвитку інтегрованих інформаційних контурів, які поєднують адміністративну статистику, дані виконавців, опитування молоді й результати оцінювання.

Управлінське значення зворотного зв'язку проявляється у двох взаємопов'язаних ефектах. Перший – корекція інструментів і процедур реалізації. Якщо моніторинг фіксує відхилення, а зворотний зв'язок підтверджує їх через досвід молоді та виконавців, система управління отримує підстави для зміни дизайну програм, перерозподілу ресурсів, уточнення критеріїв доступу або посилення координації. Другий – підвищення легітимності політики. Легітимність у молодіжній політиці тісно пов'язана з відчуттям справедливості доступу, врахування потреб різних груп молоді та прозорості рішень. У воєнний період, коли молодь зазнає значних втрат доходів, погіршення ментального стану та навчальних втрат, зворотний зв'язок виступає механізмом запобігання «відриву» політики від реального життя [205, р. 84–85].

Формалізація зворотного зв'язку потребує, по-перше, чіткого визначення подій і порогів, що запускають управлінську реакцію, по-друге, процедур розгляду сигналів і прийняття рішень, по-третє, правил публічного звітування про те, які пропозиції враховано і чому. У міжнародних практиках оцінювання політик ОЕСР окремо звертається увага на механізми «вбудовування» оцінювання в процес ухвалення рішень, включно з петлями зворотного зв'язку і механізмами реагування, без яких результати оцінювання не перетворюються на реальні управлінські зміни [151]. Для молодіжної політики України це означає, що зворотний зв'язок має бути частиною управлінського регламенту реалізації, а не факультативною практикою окремих проєктів.

З огляду на це, доцільно закласти в модель такі принципові підходи до «замикання» зворотного зв'язку між реалізацією та формуванням. По-перше, результати моніторингу і зворотного зв'язку мають трансформуватися у стандартизовані управлінські пропозиції з визначенням адресата, строків і

очікуваного ефекту, що вже практикується в нормативному порядку щодо молодіжних центрів через обов'язок формувати рекомендації [61]. По-друге, має бути інституційно визначено рівень рішення: які корекції здійснюються на рівні громади/регіону, а які потребують зміни державних програмних документів, стандартів або нормативних актів. По-третє, зворотний зв'язок повинен мати інклюзивний вимір: окремі канали для молоді з тимчасово окупованих/прифронтових територій, внутрішньо переміщених осіб, молоді за кордоном, молоді з інвалідністю, оскільки RDNA4 підкреслює неоднорідність молоді та підвищені ризики для вразливих підгруп [205, р. 85].

У підсумку, зворотний зв'язок у системі реалізації публічної молодіжної політики в інтегрованій моделі виступає управлінським механізмом, який перетворює участь і дані на корекцію цілей, інструментів та процедур. Його сила полягає в поєднанні трьох джерел легітимації – нормативної (відповідність правовим засадам молодіжної політики), емпіричної (доказовість на основі моніторингу та оцінювання) і суспільної (врахування позицій молоді та заінтересованих сторін). Саме така конфігурація створює умови для самокоригувальної реалізації молодіжної політики в умовах війни та повоєнного відновлення, коли критичною є здатність системи швидко реагувати на зміни, не руйнуючи відповідальність і керованість.

Корекція публічної молодіжної політики в інтегрованій концептуальній моделі розглядається як самостійна управлінська фаза, що формує «місце стику» між результатами реалізації та наступним циклом формування політики. Її зміст не зводиться до технічного доопрацювання заходів чи заміни окремих виконавців; корекція концентрує повноваження публічної влади щодо перегляду цілей, інструментів, ресурсних пріоритетів і організаційної архітектури політики на підставі формалізованих доказів, а не ситуативних суджень. Така логіка узгоджується з нормативним визнанням молодіжної політики як сфери, де держава і громади забезпечують умови для розвитку молоді, а також підтримують участь молоді, молодіжні простори, центри та інші інституції, що потребує керованості й відповідальності у змінах

рішень [82]. У контексті реалізації Національної молодіжної стратегії до 2030 року корекція набуває особливої ваги, оскільки стратегічні пріоритети мають зберігати спадковість, але інструменти й способи досягнення цілей мають адаптуватися до безпекової та демографічної динаміки [80].

Відмінність корекції від моніторингу та зворотного зв'язку полягає насамперед у статусі управлінського рішення. Моніторинг, навіть коли він організований як управлінська функція, фіксує стан реалізації та параметри відхилень, але не «перепризначає» цілі й не змінює регуляторні рамки; у свою чергу, зворотний зв'язок постачає сигнали від цільових груп, інфраструктурних вузлів та мережевих партнерів, однак його результатом може бути як підтвердження обраної траєкторії, так і обґрунтування потреби в корекції. Натомість корекція є фазою, у якій відбувається конверсія доказів у владне рішення: визначається, що саме підлягає зміні, хто відповідає за затвердження, які правові та фінансові наслідки виникають, яким буде календар переходу та як забезпечується неперервність послуг і підтримки для молоді. На практичному рівні це відповідає сучасним міжнародним стандартам оцінювання публічних політик, де особливий акцент робиться на інституціоналізації оцінювання та використанні результатів для прийняття рішень, а не для звітування «заради звітування» [74, с. 4–5; 187, р. 2].

Підстави для корекції в умовах війни та повоєнної трансформації мають комбінований характер і формуються одночасно у трьох площинах. По-перше, це підстави результативності, які проявляються як розрив між задекларованими цілями та фактичними результатами програм, зокрема у зміщенні профілю потреб молоді від «розвиткових» до «стабілізаційних» (психосоціальна підтримка, відновлення освітніх траєкторій, доступність послуг у громадах, що приймають переміщених осіб). По-друге, це підстави релевантності, коли відбуваються швидкі зміни контексту, і навіть добре виконані заходи перестають відповідати актуальним ризикам. По-третє, це підстави керованості, пов'язані з переглядом повноважень, процедур координації та ресурсних обмежень. Аналітичні матеріали міжнародних

партнерів, присвячені молоді у війні та відновленні, прямо підкреслюють залежність дієвості рекомендацій від політичної спроможності, належного врядування і стійких систем моніторингу й оцінювання [103, р. 11], що фактично означає: без корекції як фази «перекладу» результатів моніторингу на управлінські рішення адаптивність моделі залишається декларативною.

Нормативно-управлінський профіль корекції в молодіжній політиці передбачає визначення інституційної відповідальності. У межах інтегрованої моделі корекція належить до компетенції інституційно-управлінського контуру, оскільки саме він забезпечує легітимність і обов'язковість змінених рішень, а також несе політичну та юридичну відповідальність за наслідки. Партисипативно-мережевий контур виступає джерелом доказів, експертизи, погодження, а також каналом легітимації, але не заміщує владне рішення. Така конструкція мінімізує ризик «розмиття відповідальності», коли участь сприймається як колективне співухвалення, а відтак розподіляється і вина за провал, і відповідальність за наслідки. В українських умовах цей ризик посилюється широким залученням донорських ресурсів та мережевих організацій у реалізацію молодіжних ініціатив, коли управлінська логіка може зміщуватися від політики до проєктності. Європейська рамка співпраці в молодіжній сфері акцентує партисипативне врядування, залучення молоді до різних фаз реалізації стратегії та посилення легітимності політики, але не усуває обов'язку держави підтримувати керованість, координацію та підзвітність [123]. Саме тому корекція має бути процедурно «закріпленою»: участь задає рамки якості рішення, а не замінює його.

Форми й рівні корекції доцільно описувати як взаємопов'язані контури змін, що відрізняються масштабом та юридичними наслідками. Стратегічна корекція фокусується на перегляді цілей, пріоритетів, цільових груп та принципів інтервенції, зокрема у випадках, коли безпекова ситуація, міграційні потоки або демографічні зміни радикально змінюють профіль молодіжних потреб. У такій корекції «консервативним ядром» мають залишатися стратегічні орієнтири держави, закріплені в Національній молодіжній стратегії,

тоді як інструментальний блок підлягає оновленню [80]. Програмна корекція стосується зміни набору заходів, механізмів реалізації, ресурсного забезпечення та показників результативності; її типовим підґрунтям є виявлення системних відхилень у виконанні Державної цільової соціальної програми «Молодь України» або обмежень її індикаторної моделі в умовах війни [70]. Інституційна корекція охоплює перерозподіл повноважень, зміну координаційних процедур, уточнення правил взаємодії центрального та місцевого рівнів, а також зміцнення інфраструктури молодіжної роботи й молодіжних центрів, які у війні стають не лише сервісними майданчиками, а й платформами громадянської активності, підтримки вразливих груп і демократичної участі.

Зміст корекції як фази замикання циклу доцільно пов'язувати з чотирма управлінськими задачами: верифікацією проблеми, калібруванням інструментів, перерозподілом ресурсів і перезбиранням координації. Верифікація проблеми означає уточнення того, що саме виявилось «вузьким місцем»: неправильне визначення цільової групи, неадекватність механізмів, слабкість інституційної спроможності чи дефіцит даних. Калібрування інструментів полягає у зміні інструментального набору: якщо мережеві та цифрові інструменти зворотного зв'язку підсвічують нерівність доступу або зростання вразливості певних груп, корекція має зміщувати ресурси до територій і категорій молоді, де інтенсивність ризиків більша. Перерозподіл ресурсів передбачає управлінське рішення щодо бюджетів, донорських компонентів, кадрового забезпечення, а також можливого перепакування програм у портфель, який краще відповідає воєнній логіці «життєстійкості» та швидких змін. Перезбирання координації передбачає, що корекція не лише змінює «що робити», а й «як узгоджувати», оскільки в умовах багаторівневого врядування ключовим джерелом неефективності стає фрагментація відповідальності та дублювання.

Практичним критерієм якості корекції є її здатність забезпечити безперервність і передбачуваність політики. Корекція не повинна створювати

хаотичну зміну правил, яка руйнує довіру молоді та партнерів; натомість вона має встановлювати зрозумілий режим перегляду рішень, де підстави, докази, інституційний порядок та строки відомі наперед. З цієї позиції важливо розмежовувати «швидкі» та «планові» корекції. Швидкі корекції застосовні при виникненні екстремальних подій, які різко змінюють можливість реалізації; планові корекції прив'язуються до циклів стратегічного планування і перегляду програм. Європейська молодіжна рамка прямо заохочує держави підтримувати інклюзивні механізми участі молоді в різних фазах політики та застосовувати інноваційні, у тому числі цифрові, форми демократії, що створює інституційну основу для регулярної «перевірки реальністю» [123]. Водночас українське нормативне поле у сфері молодіжної інфраструктури демонструє тенденцію до формалізації стандартів якості та процедур моніторингу молодіжних центрів, включно з вимогою регулярності, порівнянності та поданням рекомендацій щодо вдосконалення і розвитку, що може бути використано як «операційний каркас» для програмної та інституційної корекції [74].

Управлінська корекція в межах адаптивного контуру не може зводитися до ситуативного реагування на окремі проблеми реалізації молодіжної політики. Її доцільно розглядати як формалізовану управлінську процедуру, що забезпечує перехід від результатів моніторингу та зворотного зв'язку до конкретного управлінського рішення. За відсутності такої процедури адаптивність політики залишається переважно декларативною характеристикою, оскільки виявлені проблеми не обов'язково трансформуються у перегляд цілей, інструментів, строків, ресурсів або відповідальності суб'єктів реалізації.

У межах інтегрованої контурної моделі управлінська корекція має здійснюватися за послідовним алгоритмом, який охоплює шість взаємопов'язаних етапів.

Першим етапом є фіксація відхилення, тобто виявлення розриву між запланованим і фактичним результатом реалізації молодіжної політики. Таке

відхилення може проявлятися у невиконанні запланованих заходів, низькому рівні охоплення молоді програмами, недостатній результативності молодіжної інфраструктури, слабкій участі молоді в ухваленні рішень або погіршенні окремих соціально-економічних показників становища молоді.

Другим етапом є ідентифікація причини відхилення. У публічно-управлінському вимірі важливо не лише зафіксувати проблему, а й визначити її природу. Причина може бути ресурсною, якщо заплановані заходи не забезпечені достатнім фінансуванням або кадровими можливостями; інституційною, якщо між суб'єктами реалізації відсутня належна координація; нормативною, якщо чинні правила не дозволяють оперативно змінювати інструменти політики; комунікаційною, якщо молодь недостатньо поінформована або не включена у зворотний зв'язок; безпековою, якщо реалізація заходів обмежена воєнними ризиками, переміщенням населення або руйнуванням інфраструктури.

Третім етапом є визначення адресата корекції. Залежно від характеру виявленої проблеми таким адресатом може бути центральний орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, структурний підрозділ з питань молоді, молодіжний центр, виконавець програми, громадська організація, донорська або партнерська інституція. Чітке визначення адресата корекції дозволяє уникнути розмивання відповідальності й забезпечує перехід від загального визнання проблеми до конкретної управлінської дії.

Четвертим етапом є вибір типу корекції. Зміст коригувального впливу може стосуватися цілей політики, якщо вони втратили актуальність або не відповідають зміненим умовам; інструментів реалізації, якщо обрані заходи не дають очікуваного результату; ресурсів, якщо наявне забезпечення не відповідає масштабам завдань; строків, якщо реалізація потребує перенесення або прискорення; показників оцінювання, якщо вони не відображають реальних змін у становищі молоді; процедур, якщо проблема пов'язана з організацією взаємодії суб'єктів.

П'ятим етапом є ухвалення управлінського рішення. Корекція має

набувати формалізованого вираження у вигляді наказу, розпорядження, рішення місцевої ради, змін до програми, оновлення плану заходів, перерозподілу ресурсів, перегляду показників результативності або затвердження нових процедур взаємодії. Саме на цьому етапі адаптивний контур переходить із площини аналізу в площину практичного управлінського впливу.

Шостим етапом є повторне оцінювання, спрямоване на перевірку того, чи забезпечила корекція очікуваний результат. Повторне оцінювання замикає управлінський цикл і створює підстави для наступного рішення: продовження обраного інструмента, його додаткового коригування або відмови від нього. Завдяки цьому адаптивний контур набуває рекурсивного характеру, оскільки кожне рішення перевіряється результатом і може бути переглянуте на основі нових даних.

Узагальнено алгоритм управлінської корекції в адаптивному контурі публічної молодіжної політики може бути представлений таким чином: фіксація відхилення → ідентифікація причини → визначення адресата корекції → вибір типу корекції → ухвалення управлінського рішення → повторне оцінювання результату (див. дод. Ж, табл. Ж2).

Такий алгоритм дозволяє перетворити адаптивність із загального принципу на конкретну управлінську процедуру. Його застосування забезпечує зв'язок між моніторингом, участю молоді, оцінюванням результатів і практичним переглядом управлінських рішень, що є необхідною умовою результативної реалізації публічної молодіжної політики в умовах воєнних і повоєнних трансформацій.

Запропонований алгоритм має важливе значення для практичної реалізації інтегрованої контурної моделі, оскільки він забезпечує процедурну визначеність адаптивного контуру. За такої логіки моніторинг і зворотний зв'язок не завершуються лише накопиченням інформації, а стають підставою для конкретного управлінського рішення (див. рис. 3.5.). Це дозволяє зменшити розрив між оцінюванням результатів молодіжної політики та реальним

оновленням її інструментів, ресурсів і процедур.



Рисунок 3.5 – Алгоритм управлінської корекції в адаптивному контурі публічної молодіжної політики

Джерело: складено самостійно

Отже, корекція в інтегрованій концептуальній моделі є механізмом, який одночасно закриває управлінський цикл реалізації та відкриває новий цикл формування, перетворюючи моніторинг і зворотний зв'язок на обов'язкові управлінські рішення. Вона забезпечує стабільність стратегічних орієнтирів при гнучкості інструментів, а також зберігає баланс між участю та відповідальністю, без якого партисипативність перетворюється на управлінську невизначеність.

Удосконалення адаптивного контуру реалізації та зворотного зв'язку в умовах війни й повоєнного відновлення доцільно розглядати як посилення «керованої гнучкості» політики. В українському випадку така гнучкість визначається двома зустрічними обмеженнями: з одного боку, швидкою мінливістю безпекового, соціально-економічного та демографічного середовища, з іншого – необхідністю збереження юридичної визначеності, бюджетної дисципліни та відповідальності публічної влади. Тому вдосконалення має відбуватися не через додавання нових інструментів «поверх» чинних практик, а через інтеграцію моніторингу, зворотного зв'язку та корекції в регулярні управлінські процедури, які пов'язують дані, оцінювання та рішення.

Перший напрям удосконалення стосується підвищення інституційної

спроможності системи моніторингу й оцінювання. Міжнародні стандарти у сфері оцінювання публічної політики наполягають на інституціоналізації оцінювання, якості та впливі результатів на рішення, причому ці три компоненти мають діяти як взаємопосилювальні «опори» системи [156, р. 4–5]. Для молодіжної політики України це означає: моніторинг не може бути лише укладанням звітів за заходами; він має бути пов'язаний із механізмами перегляду програм, із бюджетним процесом і з корекційними рішеннями інституційно-управлінського контуру. Практичним кроком є уніфікація «контурів даних»: державні індикатори програми, дані молодіжної інфраструктури, результати опитувань молоді, адміністративні дані громад та проектні дані донорів мають збиратися в сумісних форматах, які дозволяють порівнянність і регулярність. Власне логіка комплексності, системності та регулярності вже закріплена в підходах до моніторингу й оцінки ефективності молодіжних центрів із національним знаком якості, де визначено поєднання аналізу звітності та виїзних візитів, а також підготовку рекомендацій щодо вдосконалення діяльності й розвитку [74]. Цей досвід може бути масштабований як мінімальний стандарт для ширшого поля молодіжної політики на рівні громад і регіонів.

Другий напрям удосконалення пов'язаний із переглядом індикаторної архітектури моніторингу в умовах війни та відновлення. Показники, зорієнтовані на «нормальні» умови, не фіксують ключові воєнні й повоєнні ризики: переміщення, втрату доступу до послуг, погіршення психічного здоров'я, розрив освітніх і трудових траєкторій, територіальну нерівність доступу до молодіжної інфраструктури. З огляду на те, що Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки має затверджені зміни у воєнний період [70], доцільним є впровадження «подвійного набору» індикаторів: базового, який забезпечує спадковість політики та порівнянність у часі, і адаптивного, який активується за наявності воєнних і відновлювальних тригерів. Такий підхід відповідає рекомендаціям щодо необхідності стійких систем моніторингу й оцінювання як умови реалізації комплексних програм

для молоді у воєнному контексті [103, р. 11]. Отже, удосконалення індикаторів має включати параметри територіальної доступності, інклюзивності, охоплення вразливих груп, безпеки середовища та спроможності швидко переналаштовувати послуги.

Третій напрям стосується цифровізації зворотного зв'язку та «приземлення» цифрових каналів в управлінські процедури. Європейська молодіжна рамка прямо рекомендує державам розвивати можливості «навчатися участі» та використовувати інноваційні й цифрові інструменти демократії для залучення молоді, водночас усвідомлюючи цифрову нерівність і обмеження доступу [123]. Для України це означає: цифровий зворотний зв'язок має будуватися як багатоканальна система, де онлайн-опитування, платформи участі, інструменти електронних консультацій поєднуються з офлайн-процедурами громадських слухань, роботою молодіжних рад та молодіжних центрів як місць довіри. При цьому ключовим є не «наявність каналу», а управлінська доля сигналів: хто їх отримує, як вони верифікуються, які пороги спрацьовування встановлено, у які строки готується управлінська відповідь і як вона комунікується молоді та громадам. Така логіка відповідає загальним принципам доказового врядування, де результатом зворотного зв'язку має бути рішення, а не накопичення даних.

Четвертий напрям удосконалення полягає у процедурному закріпленні корекції як регулярної фази управлінського циклу. У цьому аспекті доцільно застосувати підхід «двох горизонтів». Перший горизонт – оперативний: корекції здійснюються швидко на рівні програмних рішень, коли моніторинг фіксує відхилення або виникають нові ризики; другий горизонт – стратегічний: корекції здійснюються у визначені цикли, синхронізовані з переглядом стратегій, державних програм і місцевих цільових програм. Така побудова дозволяє одночасно реагувати на шоки та зберігати передбачуваність. З точки зору нормативно-правового поля це узгоджується із загальною логікою державного стратегування молодіжної політики – від Стратегії до державної програми та місцевих програм, що прямо впливає з інституційних приписів

щодо забезпечення реалізації Національної молодіжної стратегії [80]. Водночас процедурне закріплення корекції має включати розмежування компетенцій: рішення про стратегічні зміни та перерозподіл відповідальності належать інституційно-управлінському контуру, тоді як партисипативно-мережевий забезпечує експертну підтримку, погодження та легітимацію, але не замінює владне рішення.

П'ятий напрям удосконалення – інтеграція відновлювальної логіки в адаптивний контур реалізації. Для молодіжної політики це означає включення в моніторинг і корекцію параметрів, що відображають відбудову соціальної інфраструктури, спроможність громад утримувати молодь, повертати переміщених, відновлювати людський капітал і соціальну згуртованість. У міжнародних аналітичних документах, що стосуються молоді в Україні, підкреслюється необхідність планувати відповіді на повоєнні виклики наперед, не очікуючи завершення конфлікту, зберігаючи стратегічні пріоритети й адаптуючи інструменти [186, р. 5–6]. Це безпосередньо підтримує контурну логіку інтегрованої моделі: реалізація має бути здатною переводити воєнні потреби на політики відновлення, а корекція – формалізувати цей перехід у рішеннях.

Шостий напрям удосконалення – посилення узгодженості між моніторингом молодіжної політики та суміжними політиками, що безпосередньо впливають на молодь: освіта, зайнятість, охорона здоров'я, житлова політика, соціальний захист, ветеранська політика. У цьому аспекті корисним є підхід, за яким оцінювання і моніторинг розглядаються як частина ширшого «доброго циклу» доказового врядування і бюджетних рішень, у якому результати оцінювання поєднуються з іншими інструментами управління результативністю та видатками [156, р. 4–5]. Для України, де воєнні обмеження посилюють конкуренцію за ресурси, це означає: корекція молодіжної політики має спиратися на міжсекторальні докази і показувати, як саме молодіжні інтервенції знижують ризики в суміжних сферах (наприклад, підтримка психічного здоров'я, відновлення освітніх траєкторій, інтеграція

переміщеної молоді).

У підсумку вдосконалення адаптивного контуру реалізації та зворотного зв'язку в інтегрованій концептуальній моделі зводиться до інституціоналізації рішень на основі доказів. Моніторинг має стати джерелом керованості, зворотний зв'язок – каналом легітимації та раннього попередження ризиків, корекція – фазою владного перетворення доказів на оновлені рішення, а вся система – зберігати баланс між участю та відповідальністю відповідно до європейських принципів партисипативного врядування та українського нормативно-правового поля у сфері молодіжної політики.

### **Висновки до розділу 3**

Обґрунтовано потребу переходу від набору інструментів до цілісної управлінської архітектури. Показано, що проблемою є не дефіцит окремих заходів/механізмів, а відсутність моделі, здатної поєднати формування, реалізацію, моніторинг і корекцію в єдиній управлінській логіці. У воєнний період молодіжна політика часто набуває компенсаторного характеру, але без завершеного “замикання циклу” через системну корекцію це знижує здатність політики адаптуватися та формувати довгострокові траєкторії розвитку молоді.

1. Проведений аналіз засвідчив обмеженість класичних фазових моделей публічної політики, які ґрунтуються на лінійній послідовності етапів формування, реалізації та оцінювання. Такі моделі виходять із припущення відносної стабільності соціального середовища та чіткої ієрархії управлінських рішень, що не відповідає реальній складності та динаміці публічної молодіжної політики. У контексті сучасних трансформацій молодіжна політика постає як нелінійний процес, у межах якого різні управлінські дії та рішення відбуваються паралельно й взаємно впливають одне на одного. Це зумовлює потребу теоретичного переосмислення політичного циклу як відкритої системи взаємодій, а не як замкненої послідовності фаз.

У межах розділу узагальнено положення про фрагментарність як системну характеристику публічної молодіжної політики, що проявляється в розриві між суб'єктами, секторами та рівнями публічної влади. Фрагментація зумовлена не лише інституційною складністю політики, а й різноспрямованістю цілей, інструментів і процедур, які функціонують у різних управлінських логіках. Теоретичне значення цього узагальнення полягає в розумінні фрагментарності не як сукупності окремих недоліків, а як прояву структурної неузгодженості політики. Такий підхід дозволяє аналізувати проблеми реалізації молодіжної політики на рівні системних взаємозв'язків, а не окремих управлінських помилок.

3. Сформульовано й зафіксовано авторське визначення інтегрованої контурної моделі як контурно організованої архітектури публічного управління. Модель побудовано так, що інституційно-управлінські рішення, партисипативно-мережеве узгодження інтересів та адаптивна реалізація із системним зворотним зв'язком функціонують паралельно та взаємопов'язано, забезпечуючи безперервне поєднання цільовизначення, інструментального впливу й доказової корекції з орієнтацією на вимірюваний результат і стійкість у воєнний та повоєнний періоди. Принципово важливо, що контурна інтеграція інституційно “вбудовує” корекцію як регулярну функцію, а участь молоді трактує не лише як легітимацію, а і як фактор якості та результативності політики.

4. Доведено новизну контурної логіки порівняно з класичними фазовими схемами публічної політики. Показано, що запропонована модель не є модифікацією “послідовних фаз”, а переводить управління молодіжною політикою в режим синхронізованих контурів, де формування, реалізація й корекція перебувають у постійному управлінському зв'язку. Завдяки цьому корекція перестає бути “післядією” або формальною процедурою і стає регулярним режимом, у якому одночасно працюють норми, участь і аналітика.

5. Розкрито функції інституційно-управлінського контуру як “опорної конструкції” політики та визначено напрями його посилення. Контур

забезпечує легітимність, керованість і цілісність політики через стратегічне цілевизначення, нормативно-організаційне оформлення рішень, міжвідомчу координацію та підзвітність; при цьому його відмінність від механізмів реалізації полягає в концентрації юридичної й політичної відповідальності та встановленні обов'язкових правил. Посилення контуру пов'язується з інституціоналізацією узгодженості між політиками, розвитком доказового аналізу й оцінювання, стандартизацією багаторівневого планування та інтеграцією безпекової й життєстійкісної логіки у формування політики.

6. Уточнено зміст партисипативно-мережевого контуру та зафіксовано управлінські ризики формалізованої участі. Показано, що консультації без зворотного зв'язку щодо врахування/неврахування пропозицій створюють ризик “ритуалізації” участі. Для коректного проєктування рівнів участі запропоновано використовувати спектр ІАР2 (інформувати – консультувати – залучати – співпрацювати – уповноважувати), що дозволяє співвідносити мету участі з процедурною архітектурою та уникати підміни змісту участі її формою; також наголошено на мережевій природі контуру як системі горизонтальних взаємодій багатьох акторів із різними ресурсами та компетентностями. Обґрунтовано напрями вдосконалення партисипативно-мережевого контуру, спрямовані на подолання формалізму участі та підвищення її управлінської результативності. Показано необхідність переходу від епізодичних консультацій до структурованих форматів участі з чітко визначеним рівнем впливу, запровадження процедур обов'язкового зворотного зв'язку щодо врахування пропозицій молоді, а також розвитку мережевої взаємодії між молодіжними радами, громадськими організаціями, органами влади та надавачами послуг як інструменту зменшення територіальної асиметрії участі.

7. Обґрунтовано адаптивний контур реалізації як засіб “керованої гнучкості” та розгорнуто логіку моніторингу, зворотного зв'язку і корекції. Адаптивність інтерпретовано як властивість управлінської архітектури, а не окремого інструмента. Запропоновано інтегрувати планування, координацію,

ресурсне забезпечення та управлінське реагування в єдиний операційний цикл реалізації, розвивати цифрові інструменти моніторингу виконання програм і якості послуг, а також диференціювати інструменти реалізації залежно від територіального й демографічного контексту, зокрема з урахуванням концентрації внутрішньо переміщеної молоді та безпекових ризиків.

8. Корекцію визначено як самостійну управлінську фазу замикання циклу та запуску нового циклу формування. Підкреслено, що корекція не зводиться до технічних правок заходів, а концентрує повноваження щодо перегляду цілей, інструментів, ресурсних пріоритетів і організаційної архітектури на основі формалізованих доказів; у контексті Національної молодіжної стратегії до 2030 року вона дозволяє зберігати спадковість стратегічних орієнтирів при гнучкості інструментів відповідно до безпекової та демографічної динаміки. Показано, що корекція одночасно “закриває” цикл реалізації та “відкриває” новий цикл формування, зберігаючи баланс між участю та відповідальністю.

9. Запропоновано напрями інституційного “замикання” зворотного зв’язку в умовах війни та повоєнного відновлення. Результати моніторингу й зворотного зв’язку мають трансформуватися у стандартизовані управлінські пропозиції (із визначенням адресата, строків і очікуваного ефекту), має бути інституційно розмежовано рівні рішень (група/регіон vs державні програми/стандарти/НПА), а зворотний зв’язок повинен мати інклюзивний вимір для вразливих підгруп молоді (зокрема ВПО, молодь за кордоном, молодь з інвалідністю, молодь із ТОТ/прифронтових територій). У підсумку, удосконалення адаптивного контуру у воєнний і повоєнний періоди інтерпретовано як посилення “керованої гнучкості” через вбудовування моніторингу, зворотного зв’язку та корекції в регулярні процедури, що пов’язують дані, оцінювання і рішення.

Як результат, третій розділ формує завершену рамку вдосконалення публічної молодіжної політики через синхронізацію контурів формування, реалізації та корекції, де керованість забезпечується інституційною визначеністю і підзвітністю, а адаптивність – регулярним перетворенням даних

і участі на управлінські рішення, релевантні воєнним і повоєнним викликам.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування та запропоновано прикладне розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні процесів формування, реалізації та управлінської корекції публічної молодіжної політики в Україні. Отримані результати дали змогу сформувати цілісне бачення публічної молодіжної політики як багаторівневого, багатосуб'єктного й адаптивного управлінського процесу, у межах якого стратегічне цільовизначення, інституційна координація, ресурсне забезпечення, участь молоді, моніторинг результатів, зворотний зв'язок і корекція рішень мають функціонувати не як ізольовані елементи, а як взаємопов'язані складові єдиного управлінського циклу. Проведене дослідження підтвердило, що в умовах воєнних і повоєнних трансформацій молодіжна політика не може обмежуватися програмно-заходовою логікою, оскільки її результативність дедалі більше залежить від здатності публічної влади своєчасно виявляти зміни у становищі молоді, узгоджувати дії різних суб'єктів, забезпечувати реальну участь молоді та коригувати інструменти політики відповідно до отриманих результатів.

1. Узагальнено теоретико-методологічні основи публічної молодіжної політики та обґрунтовано необхідність її розгляду не лише як напряму державної соціальної політики, а як самостійної сфери публічного управління. Доведено, що традиційне державоцентричне трактування молодіжної політики не повною мірою відображає сучасну багатосуб'єктну природу її формування та реалізації, оскільки зосереджує увагу переважно на діяльності органів державної влади й недостатньо враховує роль органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, молодіжних рад, молодіжних центрів, міжнародних партнерів і самої молоді. Уточнено, що публічна молодіжна політика має розглядатися як система узгоджених цілей, рішень, механізмів та інструментів публічного впливу, спрямованих на створення умов для самореалізації, соціальної інтеграції, участі та розвитку

молоді як стратегічного ресурсу суспільства.

У межах поняттєво-категоріального аналізу обґрунтовано доцільність розмежування понять «державна молодіжна політика» та «публічна молодіжна політика». Державна молодіжна політика відображає переважно діяльність органів державної влади в межах їхніх формальних повноважень, тоді як публічна молодіжна політика охоплює ширше коло суб'єктів, процедур, інструментів участі та каналів зворотного зв'язку. Таке розмежування має принципове методологічне значення, оскільки дозволяє перейти від об'єктної логіки, за якої молодь розглядається переважно як адресат управлінського впливу, до суб'єктної логіки, у якій молодь виступає співучасником формування, реалізації, оцінювання й корекції політики. Саме це створило теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу молодіжної політики як відкритої системи публічного управління.

2. Уточнено сутність і зміст процесів формування та реалізації публічної молодіжної політики. Формування публічної молодіжної політики визначено як багатосуб'єктний управлінський процес ідентифікації проблем молоді, визначення цілей, пріоритетів, правил та інструментів публічного впливу, що здійснюється органами державної влади й місцевого самоврядування у взаємодії з молоддю, молодіжними інституціями, громадськими організаціями та іншими заінтересованими сторонами. Реалізацію публічної молодіжної політики розкрито як практичне втілення ухвалених рішень через систему нормативно-правових, інституційних, організаційно-управлінських, фінансово-економічних, інформаційно-комунікаційних і партисипативних механізмів, що забезпечують перехід від стратегічних орієнтирів до конкретних управлінських дій і результатів для молоді.

Доведено, що реалізація публічної молодіжної політики не може розглядатися як суто виконавча фаза після ухвалення рішень. Вона має самостійний управлінський зміст, оскільки саме в її межах відбуваються координація суб'єктів, ресурсне забезпечення програм, організація молодіжної роботи, залучення молоді, комунікація, моніторинг результатів і підготовка

підстав для корекції управлінських рішень. Обґрунтовано, що формування і реалізація молодіжної політики не є лінійно відокремленими етапами, оскільки результати реалізації мають повертатися до процесу формування політики у вигляді управлінських сигналів, аналітичних висновків і пропозицій щодо перегляду цілей, інструментів, ресурсів або процедур. Такий підхід дозволяє розглядати публічну молодіжну політику як безперервний управлінський цикл, а не як сукупність окремих заходів.

3. Досліджено зарубіжний досвід реалізації молодіжної політики та визначено можливості його використання в Україні. Установлено, що для українських умов найбільш релевантними є не окремі організаційні форми зарубіжних моделей, а управлінські принципи, пов'язані з міжвідомчою координацією, багаторівневим врядуванням, розвитком молодіжної роботи, доказовістю управлінських рішень, інституціоналізованою участю молоді, регулярним моніторингом, оцінюванням результатів і корекцією політики. Показано, що європейські підходи до молодіжної політики орієнтуються на поєднання прав молоді, доступу до можливостей, участі, соціальної інтеграції, мобільності, молодіжної роботи та міжсекторальної взаємодії, що є важливим орієнтиром для української системи публічного управління.

Разом з тим доведено, що механічне перенесення зарубіжних практик в український контекст є недоцільним через специфіку воєнного стану, демографічних втрат, вимушеної міграції, нерівномірної інституційної спроможності територіальних громад, ресурсних обмежень і різного рівня розвитку молодіжної інфраструктури. Використання зарубіжного досвіду має здійснюватися через адаптацію управлінських підходів до українського нормативно-правового, інституційного, соціально-економічного та безпекового середовища. Це означає, що для України важливим є не копіювання інституційних моделей, а запровадження принципів системності, доказовості, участі, підзвітності й адаптивності, які можуть бути інтегровані в національну модель формування та реалізації публічної молодіжної політики.

4. Проаналізовано сучасний стан реалізації публічної молодіжної

політики в Україні та виявлено ключові проблеми й дисфункції чинної моделі. Обґрунтовано, що реалізація молодіжної політики відбувається в умовах суттєвого ускладнення соціально-економічного й безпекового середовища, зумовленого повномасштабною війною, міграційними процесами, трансформацією освітніх і трудових траєкторій молоді, регіональною асиметрією можливостей, нерівномірним доступом до молодіжної інфраструктури та зростанням потреб у психосоціальній, освітній, професійній і громадянській підтримці. Встановлено, що молодіжна політика в таких умовах потребує не лише збереження стратегічних орієнтирів, а й постійного оновлення інструментів відповідно до змін у становищі молоді та спроможності суб'єктів реалізації.

Визначено, що основними дисфункціями чинної моделі є фрагментарність міжвідомчої взаємодії, недостатня координація між державним, регіональним і місцевим рівнями, несталість ресурсного забезпечення, нерівномірність розвитку молодіжної інфраструктури, формалізований характер участі молоді, недостатня інституціоналізація зворотного зв'язку, обмежене використання доказових інструментів оцінювання та слабка пов'язаність результатів моніторингу з переглядом управлінських рішень. Доведено, що ці проблеми не є ізольованими недоліками окремих заходів або інструментів, а відображають системний розрив між стратегічними цілями молодіжної політики, механізмами її реалізації, ресурсними можливостями та фактичними результатами для молоді. Саме цей розрив обґрунтовує необхідність переходу до інтегрованої моделі, у якій формування, реалізація, участь, моніторинг і корекція будуть пов'язані в єдиний управлінський процес.

5. Обґрунтовано інтегровану контурну модель формування та реалізації публічної молодіжної політики в Україні. Її зміст полягає у поєднанні трьох взаємопов'язаних контурів: інституційно-управлінського, партисипативно-мережевого та адаптивно-корекційного. Інституційно-управлінський контур забезпечує стратегічне цілевизначення, нормативне закріплення пріоритетів,

координацію суб'єктів, організацію реалізації політики та узгодження дій між різними рівнями публічного управління. Партисипативно-мережевий контур забезпечує включення молоді, молодіжних рад, громадських організацій, молодіжних центрів, освітніх установ, волонтерських ініціатив та інших партнерів у процес формування й реалізації політики, перетворюючи участь молоді з формальної консультації на джерело управлінської інформації та співвідповідальності. Адаптивно-корекційний контур забезпечує моніторинг, оцінювання, зворотний зв'язок і перегляд управлінських рішень відповідно до змін соціально-економічного, демографічного та безпекового середовища.

На відміну від лінійної моделі політичного циклу, запропонована модель передбачає не послідовне завершення окремих етапів, а постійний управлінський зв'язок між формуванням, реалізацією, оцінюванням і корекцією політики. Її принципова особливість полягає в тому, що корекція не розглядається як випадкова реакція на кризу або технічне доопрацювання заходів, а інституціоналізується як регулярна управлінська функція. Це дозволяє підвищити адаптивність політики, зменшити розрив між стратегічним декларуванням і практичною реалізацією, посилити відповідальність суб'єктів і забезпечити більшу чутливість публічної молодіжної політики до реальних потреб молоді. Інтегрована контурна модель виступає не лише концептуальною схемою, а й управлінською архітектурою, здатною поєднати нормативно-правове поле, інституційну взаємодію, участь молоді, доказову аналітику, ресурсне забезпечення та корекцію рішень.

6. Операціоналізовано інтегровану контурну модель через визначення управлінських функцій, відповідальних суб'єктів, інструментів реалізації, очікуваних результатів та базових індикаторів оцінювання. Для інституційно-управлінського контуру такими індикаторами можуть бути наявність і актуальність молодіжних програм, регулярність міжвідомчої координації, кількість спільних рішень, наявність координаційних процедур, рівень узгодженості місцевих програм із національними стратегічними документами, частка громад із функціональними молодіжними програмами та регулярність

звітування про їх виконання. Ці показники дозволяють оцінювати не лише формальну наявність документів, а й реальну керованість молодіжної політики на різних рівнях публічного управління.

Для партисипативно-мережевого контуру базовими індикаторами визначено кількість активних молодіжних рад, сталість їхньої діяльності, кількість консультацій із молоддю, частку пропозицій молоді, врахованих у рішеннях, кількість підтриманих молодіжних ініціатив, рівень залучення молоді до місцевого розвитку, охоплення молоді молодіжними центрами та іншими інституціями участі. Такі показники дають змогу відрізнити реальну участь молоді від формального залучення, оскільки вони фіксують не лише факт проведення консультацій, а й управлінський вплив молодіжних пропозицій на рішення, програми та ресурси.

Для адаптивно-корекційного контуру базовими індикаторами є періодичність моніторингу, наявність моніторингових звітів, кількість управлінських рішень, скоригованих за результатами оцінювання, частота оновлення програм і планів заходів, наявність аналітичних записок, соціологічних опитувань, механізмів зворотного зв'язку та процедур повторного оцінювання. Результативний блок моделі може оцінюватися через динаміку ключових показників становища молоді, зокрема рівень молодіжного безробіття, частку молоді, яка не перебуває у зайнятості, освіті або професійній підготовці, доступність молодіжної інфраструктури, рівень участі молоді в громадському житті, доступ до послуг, мобільність, соціальну інтеграцію, відчуття безпеки та рівень довіри молоді до публічних інституцій. Запропонований мінімальний набір індикаторів підтверджує прикладну завершеність моделі, оскільки дозволяє використовувати її не лише як теоретичне узагальнення, а як інструмент організації, моніторингу та оцінювання публічної молодіжної політики на державному, регіональному й місцевому рівнях.

7. Запропоновано алгоритм управлінської корекції в адаптивному контурі публічної молодіжної політики та визначено можливість його

застосування на рівні територіальної громади. Алгоритм корекції охоплює послідовні етапи: фіксацію відхилення між запланованим і фактичним результатом; ідентифікацію причини відхилення, яка може бути ресурсною, інституційною, нормативною, комунікаційною або безпековою; визначення адресата корекції, яким може бути орган державної влади, орган місцевого самоврядування, молодіжний центр, виконавець програми, громадська або партнерська організація; вибір типу корекції, що може стосуватися цілі, інструмента, ресурсу, строку, показника або процедури; ухвалення управлінського рішення у формі наказу, розпорядження, рішення місцевої ради, зміни програми, оновлення плану заходів або перерозподілу ресурсів; повторне оцінювання результату з метою перевірки ефективності здійсненої корекції. Такий алгоритм перетворює адаптивність із загального принципу на конкретну управлінську процедуру.

Практичне застосування моделі на рівні територіальної громади може передбачати послідовне проходження кількох управлінських дій. Насамперед громада здійснює аналіз стану молодіжної інфраструктури, доступності послуг, рівня участі молоді та основних соціально-економічних викликів. Далі через консультації, опитування, молодіжні ради, молодіжні центри та громадські організації визначаються реальні потреби молоді. Отримані дані зіставляються з цілями місцевої молодіжної програми, планами заходів і наявними ресурсами. У разі виявлення розриву між запланованим і фактичним результатом орган місцевого самоврядування або відповідальний виконавець визначає причину відхилення, обирає тип корекції та ухвалює управлінське рішення щодо зміни заходів, ресурсів, строків, показників або процедур. Після цього здійснюється повторне оцінювання результатів, що дозволяє встановити, чи забезпечила корекція очікуваний ефект. У такій логіці громада отримує не просто набір молодіжних заходів, а повний цикл управління молодіжною політикою – від визначення проблем і залучення молоді до оцінювання результатів і перегляду управлінських рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості

використання запропонованої інтегрованої контурної моделі органами державної влади, органами місцевого самоврядування, молодіжними центрами, молодіжними радами, громадськими організаціями та іншими суб'єктами молодіжної сфери під час розроблення, реалізації, моніторингу й оновлення молодіжних програм. Запропоновані положення можуть бути використані для підвищення узгодженості управлінських рішень, посилення участі молоді, розвитку доказового підходу до оцінювання результатів, удосконалення міжвідомчої координації та впровадження регулярної управлінської корекції. Особливе значення результати дослідження мають для територіальних громад, оскільки саме на місцевому рівні найбільш виразно проявляється потреба у поєднанні стратегічних орієнтирів, ресурсних можливостей, молодіжної інфраструктури, участі молоді та адаптивного реагування на зміни середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати не з первинним розробленням індикаторів, алгоритму корекції або прикладної логіки використання моделі, оскільки їх базові елементи вже обґрунтовано в дисертаційній роботі, а з їх подальшою апробацією, деталізацією та емпіричною перевіркою в різних типах територіальних громад. Подальшого наукового опрацювання потребують питання цифровізації моніторингу публічної молодіжної політики, порівняльного аналізу застосування інтегрованої контурної моделі в громадах із різним рівнем інституційної спроможності, оцінювання впливу різних форм участі молоді на якість управлінських рішень, а також дослідження сценаріїв адаптивності молодіжної політики в умовах тривалих воєнних і повоєнних трансформацій. Такий напрям подальших досліджень дозволить не замінити запропоновану модель, а поглибити її прикладну перевірку, розширити інструментарій оцінювання та уточнити умови ефективного впровадження в різних управлінських середовищах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз утворення молодіжних рад в Україні станом на грудень 2024 року: Мінмолодьспорт, 14.02.2025. URL: <https://mms.gov.ua/news/analiz-utvorennia-molodizhnykh-rad-v-ukraini-stanom-na-hruden-2024-roku> (дата звернення: 27.09.2025).
2. Антонюк К. І. Забезпечення безпеки споживання в Україні в процесі євроінтеграції: теоретико-методологічні основи та прикладні аспекти: монограф. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В. В., 2020. 452 с.
3. Афонін Е. А., Бельська Т. В., Бережний Я. В. та ін. Державна політика і демократичне урядування становлення та взаємовплив: підручник / за заг. ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички, В. А. Шахова. Київ: К.І.С., 2016. 264 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_433\\_71087279.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_433_71087279.pdf) (дата звернення: 03.01.2026).
4. Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. Теоретичні та організаційні засади державного управління (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. 162 с.
5. Безробіття серед молоді дрібниці чи вирок. *VOX Ukraine*. URL: <https://voxukraine.org/bezrobittya-sered-molodi-dribnitsya-chi-virok> (дата звернення: 10.01.2026).
6. Берергова Т. В яких країнах ЄС найбільше безробіття (інфографіка). *Finance.ua*. URL: <https://news.finance.ua/ua/v-yakyh-krainah-yes-naybil-she-bezrobittya-infohrafika> (дата звернення: 10.01.2026).
7. Бікулов Д. Т., Краснокутський О. В., Заїка О. В. Партнерська стратегія розвитку механізмів участі молоді у муніципальному управлінні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 6. С. 183–189. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6\\_2023/29.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/29.pdf) (дата звернення: 28.12.2025).
8. Бойко О. Д. Інформаційно-комунікаційні механізми в системі публічного управління. *Державне управління удосконалення та розвиток*.

2018. № 9. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1292> (дата звернення: 29.12.2025).

9. Бородін Є. І. Державна молодіжна політика в Україні: механізм формування та реалізації в контексті розвитку. Дніпро: ГРАНІ, 2018. 312 с.

10. Бородін Є. І., Іваненко В. В., ін. Державна молодіжна політика в Україні: навчально-методичний посібник. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 116 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/bitstreams/353f9ffc-dba3-4036-a769-582f7778add8/download> (дата звернення: 01.01.2026).

11. Бублій М.П., Зміївська-Васильковська О.В. Закордонний досвід реалізації державної молодіжної політики. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №7(35). С. 39-50.

12. Бублій М.П., Зміївська-Васильковська О.В. Науковий підхід у реалізації державної молодіжної політики. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. Конгресу*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 24 травня, 2024. С. 349-352.

13. Бублій М. П., Мазуренко Л. І. Моніторинг людського капіталу як механізм результативного публічного управління в умовах війни та відбудови. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 2(24). С. 689–700. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)-689-700](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-689-700).

14. Бублій М. П., Статівка Н. В. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління розвитком людського капіталу. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 2(54). С. 103–114. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-103-114](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-103-114) .

15. Бугазіянус С. М. Механізми публічного управління основні поняття, різновиди та приклад формування організаційно-правового механізму в контексті smart grid аналізу. *Economic space*. 2025. № 203. С. 23–34. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/08/203-23-34-bugaziyanus.pdf> (дата звернення: 29.12.2025).

16. Бурик О. М. Розвиток людиноцентричної концепції як сучасний напрям модернізації державного управління. *Теорія та практика державного*

управління. 2014. № 2(45). С. 80–87. URL: <https://repository.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/17a8761c-f683-4c4d-bada-a4133f4dda26/content> (дата звернення: 28.12.2025).

17. Буяк Б. Молодь як особлива соціально-демографічна група в умовах становлення соціально-правової держави та громадянського суспільства. *Молодь і ринок*. 2011. № 5 (76). С. 19–23.

18. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 27.12.2025).

19. Висновки Команди міжнародних оглядачів Ради Європи щодо молодіжної політики в Україні. Київ: Міністерство молоді та спорту України, 2015. 192 с. URL: [https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Mizhnarodna\\_dijalnist/Rada\\_EU/kn.pdf](https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Mizhnarodna_dijalnist/Rada_EU/kn.pdf) (дата звернення: 31.12.2025).

20. Вплив війни на молодь в Україні: загальнонаціональне дослідження: аналітичний звіт за 2025 рік / Р. Борисов, А. Константінова, Н. Халімоненко, О. Антипович; Соціологічна група «Рейтинг»; за ініціативи Міністерства молоді та спорту України, за підтримки Програми розвитку ООН в Україні та Уряду Данії. Київ, 2025. 108 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-03/impact\\_of\\_war\\_on\\_youth\\_in\\_ukraine\\_2025.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-03/impact_of_war_on_youth_in_ukraine_2025.pdf) (дата звернення: 29.12.2025).

21. Галуцько В. В. Публічний інтерес в адміністративному праві. *Форум права*. 2010. № 4. С. 178–182. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2010\\_4\\_29.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2010_4_29.pdf) (дата звернення: 27.12.2025).

22. Головатий М. Ф. Формування державної молодіжної політики в сучасній Україні (політологічний аналіз) : дис... д-ра політ. наук: 23.00.02. Нац. акад. наук України, Ін-т нац. відносин і політол. Київ, 1996. 389 с.

23. Гуцалова М. В. Державна молодіжна політика як фактор залучення молоді до участі у державотворчих процесах. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія: Політологія*. 2009. Т.

110. Вип. 97. С. 85–88. URL: <https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/politics/2009/110-97-16.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

24. Дем'янчук О. П. «Державна політика» та «публічна політика» термінологічний аспект. *Наукові записки НаУКМА. Серія Політичні науки*. 2000. Т. 18. С. 31–36.

25. Державна служба зайнятості України. Ситуація на ринку праці та діяльність Державної служби зайнятості у січні–серпні 2023 року. Презентаційні матеріали. 2023. 20 с. URL: [https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08\\_sytuaciya\\_na\\_rp\\_ta\\_diyalnist\\_dsz\\_2023\\_0.pdf](https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf) (дата звернення: 30.12.2025).

26. Державна служба статистики України. Індикатор ЦСР 4.5.2 Частка населення, яке повідомило про користування Інтернетом протягом останніх 12 місяців, %. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/4-5-2/> (дата звернення: 29.12.2025).

27. Державна служба статистики України. Обстеження робочої сили (річні дані). URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/obstezhennya-robochoyi-syly-richna> (дата звернення: 31.12.2025).

28. Державна служба статистики України. Освіта. Вища освіта в Україні (статистичні публікації та збірники). URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publosvita\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publosvita_u.htm) (дата звернення: 31.12.2025).

29. Дорофєєв О. С., Пашнєв В. І. Поняття та структура механізму публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 3(24). С. 6–43. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-43> URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/310>. (дата звернення: 28.12.2025).

30. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ: Національна академія державного управління при Президентіві України, 2010. 820 с.

31. Єрмоленко І. В. Роль молоді у формуванні молодіжної політики в Україні виклики та можливості. *Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право.* 2023. Вип. 1(57). С. 78–83. URL: <https://visnyk-ppsp.kpi.ua/article/download/280796/274956/647070> (дата звернення: 28.12.2025).

32. Зміївська-Васильковська О.В. Потенціал впливу публічної молодіжної політики на абсентеїзм молоді. *Суспільство та національні інтереси.* 2024 №4(4). С. 980-993.

33. Зміївська О.В. Пріоритетні напрямки державної молодіжної політики України. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. Конгресу.* Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 586-589.

34. Зміївська-Васильковська О.В. Теоретичні аспекти формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці.* 2024. № 7(25). С. 215-227.

35. Зміївська О.В. Функції державної молодіжної політики на регіональному рівні. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Кременчук, 21 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 64-65.

36. Кадала В. В., Гузенко О. П. Механізми публічного управління наукові позиції та осучаснення змісту в умовах сьогодення. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління.* 2025. Вип. 1 (9). С. 49–55. URL: <https://cuj.dnuvs.ukr.education/index.php/cuj/article/download/97/93> (дата звернення: 28.12.2025).

37. Кірсанова Ю. В. Механізм фінансово-економічного забезпечення діяльності обслуговуючих кооперативів. *Облік. Аналіз. Аудит.* 2013. № 2. С. 135–143. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2013/No2/135-143.pdf> (дата звернення: 29.12.2025).

38. Ковальова К. Скандинавська модель досвід для України. Аналітичні

записки Державної установи «Інститут всесвітньої історії НАН України». 2022. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/f4b08904-b101-4347-9dc7-f1f670842d22/download> (дата звернення: 30.12.2025).

39. Ковбасюк С.В. Інституційний підхід в методології дослідження сучасної держави: історична ретроспектива та сучасні напрями дослідження. *Current Issues of the Modern Development of Legal and Philosophical Sciences*. Collective monograph. International Scientific Group, Boston: Primedia eLaunch, 2024. 148 p. DOI – ISG.2024.MONO.LEGAL.1. URL: [https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/04/ISG.2024.MONO\\_LEGAL\\_1.6.1.pdf](https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2024/04/ISG.2024.MONO_LEGAL_1.6.1.pdf) (дата звернення: 27.12.2025).

40. Козловець М. А. Прекаріат як новий клас в соціальній структурі сучасного суспільства. Житомир, 2020. 6 с. URL: [https://eprints.zu.edu.ua/35532/1/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D1%82\\_%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf](https://eprints.zu.edu.ua/35532/1/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%96%D0%B0%D1%82_%D0%9A%D0%BE%D0%B7%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C.pdf) (дата звернення: 29.12.2025).

41. Коляденко О. Ю. Вплив цифровізації на соціальну інклюзію в Україні. *Психологія та соціальна робота*. 2024. Вип. 2(60). С. 135–148. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/bitstreams/5b07e20b-39d2-488e-bfd3-25d655598c85/download> (дата звернення: 28.12.2025).

42. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 28.12.2025).

43. Концепція розвитку електронної демократії в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2017 № 797-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/797-2017-%D1%80> (дата звернення: 29.12.2025).

44. Кравченко О. М. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізм державного управління». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2009. № 3. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (дата

звернення: 17.03.2023).

45. Кулініч О. С. Публічна молодіжна політика як системоутворюючий чинник реалізації потенціалу молоді. *IV Молодіжна політика та молодіжна робота: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю*, 20 грудня 2019 р., м. Дніпро / за заг. ред. Є. І. Бородіна. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 22–24. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019\\_12\\_20\\_material\\_conf.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2019_12_20_material_conf.pdf) (дата звернення: 27.12.2025).

46. Левченко В. О., Жуковська О. О. Інституційний механізм реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Україні. *Публічне право*. 2018. № 3 (31). С. 196–203. URL: <https://www.publichne-pravo.com.ua/files/31/23.pdf> (дата звернення: 29.12.2025).

47. Лозинська Т. М. Теорія та практика публічного управління : навчально-методичний комплекс. Харків, 2024. 125 с. URL: <https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/a8d69fdf-52f7-4c80-abe9-5022c7d39ce9/download>. (дата звернення: 27.12.2025).

48. Масик М. З. Методологія дослідження інституціональної стійкості публічного управління в умовах забезпечення сталого розвитку. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 1(7). С. 182–191. DOI: 10.52058/2786-6300-2023-1(7)-182-191. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1\(7\)-182-191](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-1(7)-182-191) (дата звернення: 27.12.2025).

49. Масик М. З., Клименко О. В. Теоретичні основи дослідження проблем інституціональної стійкості у міждисциплінарному дискурсі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 53–58. URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5\\_2022/9.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/5_2022/9.pdf) (дата звернення: 27.12.2025).

50. Методика оцінки ефективності виконання Державної цільової соціальної програми «Молодь України». URL: [https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna\\_polityka/2021/metodika/meto](https://mms.gov.ua/storage/app/sites/16/Molodizhna_polityka/2021/metodika/meto)

[di.pdf](#) (дата звернення: 28.12.2025).

51. Механізм. Словник української мови у 20 томах (online) / Український мовно-інформаційний фонд НАН України. URL: <https://sum20ua.com/> (дата звернення: 28.12.2025).

52. Міністерство фінансів України. Аналіз виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану. Київ, 2024. 12 с. URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/Local\\_budgets\\_martial\\_law\\_2024.pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/Local_budgets_martial_law_2024.pdf) (дата звернення: 29.12.2025).

53. Молодіжна політика в Україні: навчальний посібник / П. В. Горінов, Р. Г. Драпушко, Н. А. Драпушко, О. Є. Ільюк; за заг. ред. В. П. Андрущенка. Київ: Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 2023. 304 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi77/0057113.pdf> (дата звернення: 26.12.2025).

54. Молодіжна політика в умовах децентралізації: методичні рекомендації для спеціалістів, які реалізують державну політику в молодіжній сфері / авт. кол.: О. Й. Ярема, І. І. Беляєва, Н. М. Комарова, І. В. Пеша, Н. В. Тілікіна, О. В. Ярошенко; за ред. І. В. Пешої. 2-ге вид. Київ: ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політики», 2019. 40 с. URL: <https://decentralization.ua/uploads/library/file/542/1.pdf> (дата звернення: 26.12.2025).

55. Молодіжна політика в Україні: становлення, виклики та перспективи розвитку: кол. монографія. Київ : ГО «Інститут молоді», 2025. 368 с.

56. Мудролюбова Н. О. Особливості шведської моделі соціального захисту населення. *Право*. 2015. Вип. 29. С. 104–109. URL: <https://www.chasopys.law.npu.kiev.ua/archive/29/17.pdf> (дата звернення: 30.12.2025).

57. Навчальний посібник для тренерів у сфері підготовки молодіжних працівників / М-во молоді та спорту України, Представництво ООН в Україні, Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики; О. Мурашкевич, І. Сущенко,

К. Савчук, О. Юрик. Київ: ТОВ «Компанія ВАІТЕ», 2014. 213 с.

58. Опанашчук Ю. Я. Нормативно-правові механізми захисту прав людини в умовах правового режиму воєнного стану. *Право та державне управління*. 2025. № 2. С. 7–13. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/44572/1/1.pdf> (дата звернення: 29.12.2025).

59. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник Національної академії наук України*. 2021. № 8. С. 74–82. DOI: 10.15407/visn2021.08.074.

60. Портал Міністерства освіти і науки України “Освіта під загрозою” URL: <https://saveschools.in.ua/> (дата звернення: 29.12.2025).

61. Порядок проведення моніторингу та оцінки ефективності діяльності молодіжних центрів, яким присуджено Національний знак якості: Наказ Міністерства молоді та спорту України від 26.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0054-25> (дата звернення: 28.12.2025).

62. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 29.12.2025).

63. Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції : Закон України від 02.07.2015 № 577-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/577-19> (дата звернення: 02.01.2026).

64. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 № 1621-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15> (дата звернення: 27.12.2025).

65. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 29.12.2025).

66. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015.

№ 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1706-18> (дата звернення: 29.12.2025).

67. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Положення від 03.11.2010 № 996 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-2010-%D0%BF> (дата звернення: 02.01.2026).

68. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/5067-17> (дата звернення: 29.12.2025).

69. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012 р. № 5207-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст. 412. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17> (дата звернення: 28.12.2025).

70. Про затвердження Державної цільової соціальної програми “Молодь України” на 2021–2025 роки та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.06.2021 № 579. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/579-2021-%D0%BF> (дата звернення: 28.12.2025).

71. Про затвердження Методики проведення моніторингу та оцінювання ефективності програм соціальної підтримки населення: Наказ Мінсоцполітики України від 01.09.2017 № 1396/1272/730/243/528. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1191-17> (дата звернення: 28.12.2025).

72. Про затвердження Національного знака якості та критеріїв якості для молодіжних центрів : Наказ Міністерства молоді та спорту України від 03.08.2017 № 3284. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1061-17> (дата звернення: 01.01.2026).

73. Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.07.2014 № 220. База

даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/220-2014-%D0%BF> (дата звернення: 31.12.2025).

74. Про затвердження Порядку проведення моніторингу надання та оцінки якості соціальних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.06.2020 № 449 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/449-2020-%D0%BF> (дата звернення: 02.01.2026).

75. Про затвердження Порядку розроблення та виконання державних цільових програм : Постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2007 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2007-%D0%BF> (дата звернення: 28.12.2025).

76. Про затвердження Порядку розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності державної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2020 р. № 1266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1266-2020-%D0%BF> (дата звернення: 01.01.2026).

77. Про затвердження типових положень про молодіжні ради : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1198. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1198-2018-%D0%BF> (дата звернення: 28.12.2025).

78. Про затвердження Типового положення про молодіжну раду при центральному органі виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2025 № 1627. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1627-2025-%D0%BF> (дата звернення: 27.12.2025).

79. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 01.01.2026).

80. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ

Президента України від 12.03.2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021> (дата звернення: 27.12.2025).

81. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 29.12.2025).

82. Про основні засади молодіжної політики: Закон України від 27.04.2021 р. № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20> (дата звернення: 26.12.2025).

83. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 р. № 463-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 31. Ст. 226. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 29.12.2025).

84. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 32. Ст. 215. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 29.12.2025).

85. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.12.2020 № 1669-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1669-2020-%D1%80> (дата звернення: 29.12.2025).

86. Про схвалення Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80> (дата звернення: 28.12.2025).

87. Професійний стандарт «Фахівець з питань молоді (молодіжний працівник)». Київ: Національне агентство кваліфікацій, 2023. 19 с. URL: [https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/490-ps\\_fahivec\\_z\\_pitan\\_molodi\\_molodiznij\\_pracivnik.pdf](https://register.nqa.gov.ua/uploads/0/490-ps_fahivec_z_pitan_molodi_molodiznij_pracivnik.pdf) (дата звернення: 01.01.2026).

88. П'ятничук І. Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73). № 6. С. 46–52. URL: [https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2023/6\\_2023/8.pdf](https://www.pubadm.vernadskeyournals.in.ua/journals/2023/6_2023/8.pdf) (дата звернення: 28.12.2025).

89. Радченко О. В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. *Публічне управління теорія та практика*. 2013. № 3 (15). С. 19–25.

90. Рахункова палата України. Звіт про виконання Державного бюджету України у 2023 році. Київ: Рахункова палата, 2024. 86 с. URL: [https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/5-3\\_2024/Zvit\\_2023.pdf](https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2024/5-3_2024/Zvit_2023.pdf). (дата звернення: 29.12.2025).

91. Реформування молодіжної політики відповідно до сучасних запитів молоді та держави: щорічна доповідь. / Т. Бондар (кер. авт. кол.), С. Аксьонова, О. Балакірева, Є. Бородін та ін. Київ : Держ. ін-т сімейної та молодіжної політики, 2021. 120 с.

92. Робоча сила України 2021 рік: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2022. 216 с. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ11\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm) (дата звернення: 29.12.2025).

93. Романов В. Є., Рудік О. М. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження. Київ: НАДУ, 2003. 196 с.

94. Ситуаційний аналіз становища дітей в Україні 2024 Резюме. UNICEF Ukraine, 2024. 39 с. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/en/media/49201/file/UNICEF\\_SitAn\\_Summary\\_2024\\_UKR.pdf.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/en/media/49201/file/UNICEF_SitAn_Summary_2024_UKR.pdf.pdf) (дата звернення: 31.12.2025).

95. Смокова Г. Державна молодіжна політика в Україні: поняття та сутність. *European Political and Law Discourse*. 2019. Vol. 6. Issue 5. С. 137–142. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/21.pdf> (дата звернення: 26.12.2025).

96. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни; Центр

економічної стратегії. URL:<https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 10.01.2026).

97. Стойка, Б.М.. Полісемія англійського терміну public і можливі варіанти його перекладу українською мовою. *Науковий вісник Чернівецького університету. Германська філологія*, 2014. Вип. 692-693. С. 261-262.

98. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. Міністерство освіти і науки України, 2020. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf> (дата звернення: 29.12.2025).

99. Сучасні політичні технології досвід та перспективи реалізації в Україні : матеріали Всеукраїнської відкритої науково-практичної конференції. Київ: ДКС-Центр, 2021. 176 с. URL: <https://eportfolio.kubg.edu.ua/data/conference/7904/document.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).

100. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. 11 с. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26465/ofedorchak.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).

101. Шумляєва І. О., Лисиця О. О. Теоретичні підходи до партисипативної демократії на місцевому рівні. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 2. С. 57–66. URL: [https://www.researchgate.net/publication/383008279\\_Teoreticni\\_pidhodi\\_do\\_partisipativnoi\\_demokratii\\_na\\_miscevomu\\_rivni](https://www.researchgate.net/publication/383008279_Teoreticni_pidhodi_do_partisipativnoi_demokratii_na_miscevomu_rivni) (дата звернення: 29.12.2025).

102. Янковий Д. І. Галузеві тренди ринок праці в Україні виклики для бізнесу в умовах демографічної кризи. HUB Kyivstar. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-rinok-praczi-v-ukrayini-vikliki-dlya-biznesu-v-umovah-demografichnoyi-krizi> (дата звернення: 10.01.2026).

103. A Brighter Future An Investment Case for Youth in Ukraine. New York: UNICEF, 2024. 93 p. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/47246/file/Youth%20Investment%20Case\\_E](https://www.unicef.org/ukraine/media/47246/file/Youth%20Investment%20Case_E)

N.pdf.pdf (дата звернення: 02.01.2026).

104. A Toolkit on Quality Standards for Youth Policy. Brussels: European Youth Forum, 2016. 72 p. URL: [https://www.youthforum.org/files/Toolkit\\_Quality\\_Standards.pdf](https://www.youthforum.org/files/Toolkit_Quality_Standards.pdf) (Last accessed: 27.12.2025).

105. Anderson J. E. Public Policymaking. 8th ed. Boston: Cengage Learning, 2015. 384 p.

106. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners. 1969. Vol. 35(4). P. 216–224. 11 p. URL: [https://www.historyofsocialwork.org/1969\\_ENG\\_Ladderofparticipation/1969%2C%20Arnstein%2C%20ladder%20of%20participation%2C%20original%20text%20OCR%20C.pdf](https://www.historyofsocialwork.org/1969_ENG_Ladderofparticipation/1969%2C%20Arnstein%2C%20ladder%20of%20participation%2C%20original%20text%20OCR%20C.pdf) (Last accessed: 02.01.2026).

107. Bertalanffy L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968. 289 p. URL: [https://monoskop.org/File:Von\\_Bertalanffy\\_Ludwig\\_General\\_System\\_Theory\\_1968.pdf](https://monoskop.org/File:Von_Bertalanffy_Ludwig_General_System_Theory_1968.pdf). (Last accessed: 27.12.2025).

108. Bovaird T. Beyond Engagement and Participation User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67(5). P. 846–860. URL: <https://www.uv.es/~fernandm/Bovaird%202007.pdf> (Last accessed: 28.12.2025).

109. Bridgman P., Davis G. What Use is a Policy Cycle? Plenty, if the Aim is Clear. Australian Journal of Public Administration. 2003. Vol. 62(3). P. 98–102. URL: [https://www.dpac.tas.gov.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0019/14815/11\\_What\\_use\\_is\\_the\\_policy\\_life\\_cycle.PDF](https://www.dpac.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0019/14815/11_What_use_is_the_policy_life_cycle.PDF) (Last accessed: 03.01.2026).

110. Bureau of Labor Statistics. Employment and Unemployment Among Youth – Summer 2025. URL: <https://www.bls.gov/news.release/youth.nr0.htm> (Last accessed: 30.12.2025).

111. Candid Learning. How many nonprofit organizations are there in the U.S.? URL: <https://learning.candid.org/number-of-nonprofits-in-us?reg=1> (Last

accessed: 30.12.2025).

112. Checkoway B. What Is Youth Participation? Children and Youth Services Review. 2011. Vol. 33(2). P. 340–345. URL: <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2010.09.017> (Last accessed: 30.12.2025).

113. Co-management : Youth sector of the Council of Europe. Council of Europe. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/co-management> (Last accessed: 02.01.2026).

114. Commission expands youth participation with new Youth Policy Dialogues. European Commission. 24.03.2025. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_25\\_874](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_874) (Last accessed: 29.12.2025).

115. Communication from the Commission to the European Parliament and the Council on the Interim evaluation of the EU Youth Strategy 2019–2027. Brussels, 11.04.2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52024DC0162> (дата звернення: 02.01.2026).

116. Council of Europe. CMJ guidelines on young people’s participation : Council of Europe, 2023. URL: <https://rm.coe.int/cmj-2023-34-guidelines-on-youth-participation-final/1680ad3ca0> (Last accessed: 30.12.2025).

117. Council of Europe. Country sheet on youth policy in Sweden. Strasbourg: Council of Europe, 2020. 7 p. URL: [https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/63134234/Sweden\\_Country-sheet\\_April2020.pdf](https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/63134234/Sweden_Country-sheet_April2020.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

118. Council of Europe. European framework for youth policy. Strasbourg: Council of Europe, 2018. (PDF). URL: <https://rm.coe.int/european-framework-for-youth-policy-eng/16809096b6> (Last accessed: 28.12.2025).

119. Council of Europe, European Union – Youth Partnership. Insights into Youth Policy Governance. Strasbourg: Council of Europe, 2018. 34 p. URL: [https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261953/122018-Insights\\_web.pdf/99400a12-31e8-76e2-f062-95abec820808](https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261953/122018-Insights_web.pdf/99400a12-31e8-76e2-f062-95abec820808) (Last accessed:

30.12.2025).

120. Council of Europe. Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/-/revised-european-charter-on-the-participation-of-young-people-in-local-and-regional-li-1> (Last accessed: 28.12.2025).

121. Council of Europe. Youth sector Co-management. URL: <https://www.coe.int/en/web/youth/co-management> (Last accessed: 28.12.2025).

122. Council Recommendation of 30 October 2020 on A Bridge to Jobs – Reinforcing the Youth Guarantee and replacing the Council Recommendation of 22 April 2013 on establishing a Youth Guarantee (2020/C 372/01). Official Journal of the European Union. 04.11.2020. P. 1–9. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC\\_2020\\_372\\_R\\_0001](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2020_372_R_0001) (Last accessed: 28.12.2025).

123. Council Resolution 2018/C 456/01 on a framework for European cooperation in the youth field The European Union Youth Strategy 2019–2027. Official Journal of the European Union. 2018. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:42018Y1218\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:42018Y1218(01)) (Last accessed 01.01.2026).

124. Dunn W. N. Public Policy Analysis. 5th ed. New York : Routledge, 2016. 504 p.

125. EDYN. The Implementation of Ukraine’s Youth Policy. Status Quo as of September 2022. Kyiv, 2022. 94 p. URL: [https://edyn.eu/storage/2022/11/The-implementation-of-Ukraines-youth-policy\\_.pdf](https://edyn.eu/storage/2022/11/The-implementation-of-Ukraines-youth-policy_.pdf) (Last accessed: 31.12.2025).

126. Employment and Unemployment Among Youth - Summer 2025 / U.S. Bureau of Labor Statistics. 2025. URL: <https://www.bls.gov/news.release/pdf/youth.pdf> (дата звернення: 12.02.2026).

127. Engaging, Connecting and Empowering Young People: A New EU Youth Strategy: Communication from the Commission COM(2018) 269 final. Brussels: European Commission, 2018. 12 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM%3A2018%3A0269%3AFIN%3AEN%3APDF> (Last accessed: 28.12.2025).

128. Erasmus+ supported 1.3 million opportunities abroad in 2023. Erasmus+ (European Union). URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/node/5356> (Last accessed: 28.12.2025).

129. European Education and Culture Executive Agency. Youth policies in Sweden 2020. Brussels: European Commission, 2021. 38 p. URL: [https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-09/Sweden\\_2020.pdf](https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-09/Sweden_2020.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

130. European Training Foundation. Education, skills and employment—Trends and developments 2023. Turin: European Training Foundation, 2023. 108 p. URL: <https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/2023-11/ETF%20CrossCountry%20Monitoring%20Report%202023%20FINAL%20%20%281%29.pdf> (Last accessed: 29.12.2025).

131. European Union. EU Youth Strategy 2019–2027. Brussels: European Commission, 2018. 32 p. URL: [https://youth.europa.eu/strategy\\_en](https://youth.europa.eu/strategy_en) (Last accessed: 29.12.2025).

132. European Youth Portal. What is the EU Youth Dialogue? 2025. URL: [https://youth.europa.eu/get-involved/eu-youth-dialogue/what-eu-youth-dialogue\\_en](https://youth.europa.eu/get-involved/eu-youth-dialogue/what-eu-youth-dialogue_en) (дата звернення: 02.01.2026).

133. Eurostat. Statistics on young people neither in employment nor in education or training. 2024. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics\\_on\\_young\\_people\\_neither\\_in\\_employment\\_nor\\_in\\_education\\_or\\_training](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Statistics_on_young_people_neither_in_employment_nor_in_education_or_training) (Last accessed: 30.12.2025).

134. Eurostat. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. Luxembourg: European Commission, 2024. 12 p. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Temporary\\_protection\\_for\\_persons\\_fleeing\\_Ukraine\\_-\\_monthly\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics) (Last accessed: 29.12.2025).

135. Federal Interagency Forum on Child and Family Statistics. America's Young Adults Special Issue, 2014. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2014. URL: [https://www.childstats.gov/pdf/ac2014/ya\\_14.pdf](https://www.childstats.gov/pdf/ac2014/ya_14.pdf) (Last

accessed: 30.12.2025).

136. Governance of the EU Youth Dialogue : summary. EUR-Lex. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/governance-of-the-eu-youth-dialogue.html> (Last accessed 01.01.2026).

137. Howlett M., Ramesh M., Perl A. Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems. 3rd ed. Toronto : Oxford University Press, 2009. 344 p.

138. IAP2 Spectrum of Public Participation. International Association for Public Participation, 2018. 1 p. URL: [https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/spectrum\\_8.5x11\\_print.pdf](https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/pillars/spectrum_8.5x11_print.pdf) (Last accessed: 02.01.2026).

139. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024. Geneva: ILO, 2024. 130 p. URL: [https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-09/GET\\_2024\\_EN%20web.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-09/GET_2024_EN%20web.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

140. International Labour Organization. Ukraine Labour Market Update under Martial Law. Geneva: ILO, 2023. 24 p. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_891265.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_891265.pdf) (Last accessed: 29.12.2025).

141. International Labour Organization. Decent Work Country Programme Ukraine 2020–2024. International Labour Organization, 2020. 44 p. URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-04/DWCP%20Ukraine%202020-2024.pdf> (Last accessed: 30.12.2025).

142. International Organization for Migration. Ukraine – Internal Displacement Report. Geneva: IOM, 2025. 18 p. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine> (Last accessed: 29.12.2025).

143. Jann W., Wegrich K. Theories of the Policy Cycle. In: Fischer F., Miller G. J., Sidney M. S. (eds.). Handbook of Public Policy Analysis Theory, Politics, and Methods. Boca Raton: CRC Press, 2007. P. 43–62. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Kai\\_Wegrich/publication/270876927\\_4\\_Theories\\_of\\_the\\_Policy\\_Cycle/links/5593ba1908aed7453d4685ad.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kai_Wegrich/publication/270876927_4_Theories_of_the_Policy_Cycle/links/5593ba1908aed7453d4685ad.pdf) (Last accessed: 03.01.2026).

144. Klijn E.-H., Koppenjan J. Governance Networks in the Public Sector. London: Routledge, 2016. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315887098/governance-networks-public-sector-erik-hans-klijn-joop-koppenjan-wouter-spekkink-rienne-warsen> (Last accessed: 28.12.2025).
145. Lipsky M. Toward a Theory of Street-Level Bureaucracy. Madison: Institute for Research on Poverty, University of Wisconsin, 1969. 52 p. URL: <https://www.irp.wisc.edu/publications/dps/pdfs/dp4869.pdf> ((Last accessed: 28.12.2025).
146. Meadows D. H. Thinking in Systems: A Primer. London: Earthscan, 2008. 235 p. URL: <https://research.fit.edu/media/site-specific/researchfitedu/coast-climate-adaptation-library/climate-communications/psychology-amp-behavior/Meadows-2008.-Thinking-in-Systems.pdf>. (Last accessed: 27.12.2025).
147. Ministry of Manpower Singapore. Labour Force in Singapore 2023. Singapore: Ministry of Manpower, 2024. 42 p. URL: [https://stats.mom.gov.sg/iMAS\\_PdfLibrary/mrsd\\_2023LabourForce.pdf](https://stats.mom.gov.sg/iMAS_PdfLibrary/mrsd_2023LabourForce.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).
148. Murphy P. Wicked Problems and Complex Adaptive Systems in Local Government. IPPA Conference Paper, 2018. 18 p. URL: <https://www.iprapublicpolicy.org/file/paper/5b31701b26467.pdf> (дата звернення: 01.01.2026).
149. Nordic Council of Ministers. Children and young people. URL: <https://www.norden.org/en/barn-og-ungdom> (Last accessed: 30.12.2025).
150. North D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. 1991. Vol. 5. No. 1. P. 97–112. URL: <https://web.pdx.edu/~nwallace/EHP/NorthInstitutions.pdf> (Last accessed: 27.12.2025).
151. OECD. 2023 OECD Survey on Public Policy Evaluation. Paris: OECD, 2023. 27 p. URL: <https://webfs.oecd.org/governmentataglance/Budgeting/2023%20OECD%20Policy%20Evaluation%20Survey.pdf> (дата звернення: 02.01.2026).

152. OECD. Addressing demographic headwinds in Japan a long-term perspective. Paris: OECD, 2024. 40 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/addressing-demographic-headwinds-in-japan-a-long-term-perspective\\_85b9a67f/96648955-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/04/addressing-demographic-headwinds-in-japan-a-long-term-perspective_85b9a67f/96648955-en.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

153. OECD. Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice. Paris: OECD Publishing, 2024. 200 p. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/governance-for-youth-trust-and-intergenerational-justice\\_2f872598-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/governance-for-youth-trust-and-intergenerational-justice_2f872598-en) (Last accessed: 31.12.2025).

154. OECD. International Migration Outlook 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. 348 p. URL: <https://surl.li/bpeidh> (Last accessed: 27.12.2025).

155. OECD. Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions. Paris: OECD Publishing, 2020. 128 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/innovative-citizen-participation/> (Last accessed: 27.12.2025).

156. OECD. Implementation Toolkit for the OECD Recommendation on Public Policy Evaluation. Paris: OECD Publishing, 2025. 120 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation\\_f24516be/77faa4fe-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/implementation-toolkit-for-the-oecd-recommendation-on-public-policy-evaluation_f24516be/77faa4fe-en.pdf) (Last accessed 01.01.2026).

157. OECD. MSTI Highlights March 2024. Paris: OECD, 2024. 5 p. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/data/datasets/main-science-and-technology-indicators/msti-highlights-march-2024.pdf> (Last accessed: 30.12.2025).

158. OECD. OECD Economic Surveys Korea 2024. Paris: OECD, 2024. 141 p. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-economic-surveys-korea-2024\\_9343c046/c243e16a-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/oecd-economic-surveys-korea-2024_9343c046/c243e16a-en.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

159. OECD. OECD Youth Policy Toolkit. Paris: OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/11/oecd->

[youth-policy-toolkit\\_3de4a9f0/74b6f8f3-en.pdf](#) (Last accessed: 28.12.2025).

160. OECD. Policy Framework on Sound Public Governance. Paris : OECD, 2020. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance\\_931b05fc.html](https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html) (дата звернення: 02.01.2026).

161. OECD. PISA 2022 Results Factsheets Ukrainian regions (18 of 27). OECD, 2023. 9 p. URL: <https://surl.li/piinkz> (Last accessed: 29.12.2025).

162. OECD. Recommendation of the Council on Public Policy Evaluation. 2022. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0478> (Last accessed 01.01.2026).

163. OECD. Unemployment, April 2024 OECD News Release. Paris: OECD, 2024. 7 p. URL: <https://surl.lu/rmqsiy> (Last accessed: 30.12.2025).

164. OECD. Youth and COVID-19: Response, recovery and resilience. Paris: OECD, 2020. 52 p. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/youth-and-covid-19-response-recovery-and-resilience-c40e61c6/> (дата звернення: 02.01.2026).

165. OECD. Youth Governance and Policy Co-Creation. Paris: OECD Publishing, 2020. 96 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/youth-governance/> (Last accessed: 30.12.2025).

166. OECD. Youth not in employment, education or training (NEET). URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/youth-not-in-employment-education-or-training-neet.html> (Last accessed: 30.12.2025).

167. OECD/SIGMA. Public Administration in Ukraine. SIGMA, OECD, 2024. 212 p. URL: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

168. OECD/SIGMA. The Principles of Public Administration. SIGMA, OECD, 2023. 44 p. URL: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration\\_5e68f805/7f5ec453-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf) (Last accessed:

30.12.2025).

169. OSCE. Resilient Means Undefeatable Roadmap for Institutional Resilience of Youth Centre and Youth Space Teams. OSCE Secretariat ExB Support Programme for Ukraine, 2025. URL: <https://www.osce.org/osce-secretariat-exb-support-programme-for-ukraine/602079> (дата звернення: 02.01.2026).

170. Overview - Children and youth / Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/children-youth> (дата звернення: 12.02.2026).

171. Proposal for a Council Recommendation on A Bridge to Jobs – Reinforcing the Youth Guarantee and replacing the Council Recommendation of 22 April 2013 on establishing a Youth Guarantee: COM(2020) 277 final. European Commission. Brussels, 01.07.2020. 23 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0277> (Last accessed: 28.12.2025).

172. Putnam R. D. Bowling Alone The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster, 2000. 541 p. URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004661211> (Last accessed: 28.12.2025).

173. Recommendation CM/Rec(2017)4 of the Committee of Ministers to member States on youth work. Council of Europe, 2017. 6 p. URL: <https://rm.coe.int/1680717e78> (Last accessed 31.12.2025).

174. Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council on a framework for European cooperation in the youth field The European Union Youth Strategy 2019-2027. Official Journal of the European Union. 2018. C 456. 22 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX%3A42018Y1218%2801%29> (Last accessed 02.01.2026).

175. Revised European Charter on the Participation of Young People in Local and Regional Life. Strasbourg : Council of Europe, 2003. 58 p. URL: <https://rm.coe.int/168071b4d6> (Last accessed: 02.01.2026).

176. Rhodes R. A. W. Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham: Open University Press,

1997. 235 p.

177. Scott W. R. Three Pillars of Institutions. In: Institutions and Organizations. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014. P. 57–80. URL: [https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/56769\\_book\\_item\\_56769.pdf](https://uk.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/56769_book_item_56769.pdf) (Last accessed: 27.12.2025).

178. SIGMA. Public Administration in Ukraine. OECD/SIGMA, 2024. 212 p. URL: [https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine\\_27a46a58/078d08d4-en.pdf](https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf) (дата звернення: 31.12.2025).

179. Siurala L. A European framework for youth policy. Strasbourg: Council of Europe, Directorate of Youth and Sport, 2005. 57 p. URL: [https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261806/COE\\_european\\_framework\\_4YP\\_EN.pdf](https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261806/COE_european_framework_4YP_EN.pdf) (Last accessed: 27.12.2025).

180. SkillsFuture Singapore. Stand Out with New Skills Annual Report 2022/23. Singapore: SkillsFuture Singapore, 2023. 84 p. URL: [https://www.skillsfuture.gov.sg/docs/default-source/about-skillsfuture/annual-reports/ssg\\_ar23\\_full\\_8.pdf](https://www.skillsfuture.gov.sg/docs/default-source/about-skillsfuture/annual-reports/ssg_ar23_full_8.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

181. Statistics on young people neither in employment nor in education or training. Eurostat. URL: <https://surl.li/xzfdya> (Last accessed: 27.12.2025).

182. Statistisk sentralbyrå. Hva er NEET? 2025. URL: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/faktaside/hva-er-neet> (Last accessed: 30.12.2025).

183. Statistisk sentralbyrå. Unge som verken er i jobb eller utdanning. 2023 (oppdatert 13.08.2025). URL: <https://www.ssb.no/ssb-skole/undervisningsopplegg/den-norske-arbeidsmarknaden/unge-som-verken-er-i-jobb-eller-utdanning.kva-er-arbeidsloyse> (Last accessed: 30.12.2025).

184. Swedish Agency for Youth and Civil Society (MUCF). EU Youth Strategy at Local Level Handbook. Stockholm: MUCF, 2022. 56 p. URL: [https://www.mucf.se/sites/default/files/2022/02/EU\\_YOUTH\\_STRATEGY\\_AT\\_L](https://www.mucf.se/sites/default/files/2022/02/EU_YOUTH_STRATEGY_AT_L)

OCAL LEVEL HANDBOOK.pdf (Last accessed: 30.12.2025).

185. Sutcliffe S., Court J. Evidence-Based Policymaking What is it How does it work What relevance for developing countries. London: Overseas Development Institute, 2005. URL: <https://cdn.odi.org/media/documents/3683.pdf> (Last accessed: 28.12.2025).

186. The Implementation of Ukraine's Youth Policy. Status Quo as of September 2022. Kyiv: EDYN, 2022. 94 p. URL: [https://edyn.eu/storage/2022/11/The-implementation-of-Ukraines-youth-policy\\_.pdf](https://edyn.eu/storage/2022/11/The-implementation-of-Ukraines-youth-policy_.pdf) (Last accessed: 31.12.2025).

187. The State of Youth in Ukraine. Analytical Report. Kyiv: UN Youth Working Group in Ukraine, 2019. 72 p. URL: <https://ukraine.un.org/sites/default/files/2020-06/THE%20STATE%20OF%20YOUTH%20IN%20UKRAINE%20report.pdf> Last accessed: 31.12.2025).

188. Ukraine Population Movements Factsheet 2. UNHCR Operational Data Portal. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/114591> (дата звернення: 10.01.2026).

189. UN Youth Working Group in Ukraine. The State of Youth in Ukraine 2019. Kyiv: United Nations in Ukraine, 2019. 74 p. URL: <https://surl.li/hppwxq> (Last accessed: 31.12.2025).

190. UNDP. Impact of War on Youth in Ukraine – 2024. Monitoring Report: April–June 2024. United Nations Development Programme, 2024. 84 p. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-01/undp-impactofwaronyouthinukraineen\\_v05.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-01/undp-impactofwaronyouthinukraineen_v05.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

191. UNDP. Impact of War on Youth in Ukraine: Findings and Recommendations. United Nations Development Programme, 2023. 20 p. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/undp-ua-impact-war-youth-eng-findings-recommendations\\_2023\\_2.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-07/undp-ua-impact-war-youth-eng-findings-recommendations_2023_2.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

192. UNDP. Navigating Change Perspectives of Youth in Ukraine from 2021 to 2023. Kyiv : UNDP Ukraine, 2024. 40 p. URL:

[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/youth-report\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/youth-report_0.pdf)  
(дата звернення: 02.01.2026).

193. UNDP. Perspectives of Youth in Ukraine from 2021 to 2023 : Analytical report. UNDP, 2024. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/youth-report\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/youth-report_0.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

194. UNDP Ukraine. How war affects young people in Ukraine: Presentation of research findings. UNDP, 05.12.2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/how-war-affects-young-people-ukraine-presentation-research-findings> (Last accessed: 30.12.2025).

195. UNDP Ukraine. Ukrainians begin using Internet more, with 80% online every day, social survey finds. United Nations Development Programme, 26.01.2024. URL: <https://surl.li/ibozxl> (Last accessed: 29.12.2025).

196. UNICEF. A Brighter Future: An Investment Case for Youth in Ukraine. UNICEF, 2024. 93 p. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/media/47246/file/Youth%20Investment%20Case\\_EN.pdf.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/media/47246/file/Youth%20Investment%20Case_EN.pdf.pdf) (Last accessed: 30.12.2025).

197. UNICEF. Mental Health and Psychosocial Support Needs of Children and Young People in Ukraine. New York: UNICEF, 2023. 32 p. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/media/45701/file/MHPSS%20Needs%20Assessment%202023.pdf> (Last accessed: 29.12.2025).

198. UNICEF. Situation Analysis of Children in Ukraine 2024 Executive Summary. UNICEF, 2024. 38 p. URL: [https://www.unicef.org/ukraine/en/media/49211/file/UNICEF\\_SitAn\\_Summary\\_2024\\_ENG.pdf.pdf](https://www.unicef.org/ukraine/en/media/49211/file/UNICEF_SitAn_Summary_2024_ENG.pdf.pdf) (Last accessed: 29.12.2025).

199. Unemployment statistics (October 2025). Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=680331> (Last accessed: 27.12.2025).

200. UNITY Foundation. UNITY Youth Poll 2024. Kyiv, 2024. 116 p. URL: [https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/24/11/28/UNITY\\_Youth\\_Poll\\_2024\\_ENG.pdf](https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/24/11/28/UNITY_Youth_Poll_2024_ENG.pdf) (Last accessed: 29.12.2025).

201. U.S. Census Bureau. Poverty in the United States: 2022. Washington, DC: U.S. Census Bureau, 2023. URL: <https://www.census.gov/library/publications/2023/demo/p60-280.html> (Last accessed: 30.12.2025).

202. U.S. Department of Education. Nita M. Lowey 21st Century Community Learning Centers (Title IV, Part B). URL: <https://www.ed.gov/grants-and-programs/formula-grants/school-improvement-grants/nita-m-lowey-21st-century-community-learning-centers-title-iv-part-b> (Last accessed: 30.12.2025).

203. U.S. Department of Labor. WIOA Youth Program Fact Sheet (long version). Washington, DC: Employment and Training Administration, 2025. URL: <https://surl.li/zplype> (Last accessed: 30.12.2025).

204. WORK.ua – сервіс пошуку роботи № 1 в Україні. WORK.ua. URL: <https://www.work.ua/> (дата звернення: 10.01.2026).

205. World Bank; Government of Ukraine; European Union; United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment RDNA4. Washington, DC, 2025. 202 p. URL: [https://mva.gov.ua/media/1/Fourth\\_Rapid\\_Damage\\_and\\_Needs\\_Assessment\\_\\_RDNA4\\_.pdf](https://mva.gov.ua/media/1/Fourth_Rapid_Damage_and_Needs_Assessment__RDNA4_.pdf) (дата звернення: 02.01.2026).

206. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (February 2022 – February 2023). Washington, DC: World Bank, 2023. 320 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099184503212328877> (Last accessed: 29.12.2025).

207. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2024 Executive Summary. Geneva: WIPO, 2024. 36 p. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2024-exec-en-global-innovation-index-2024.pdf> (Last accessed: 30.12.2025).

208. Youth.gov. Transition-Age Youth Overview. URL: <https://youth.gov/youth-topics/transition-age-youth/transition-age-youth-overview> (Last accessed: 30.12.2025).

209. Youth Policy Evaluation Review. Strasbourg: Council of Europe, 2019.

52

p.

URL:

[https://pjp-](https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/54308218/Youth%2BPolicy%2BEvaluation%2BReview.pdf/8b558a4c-7f0e-db9f-b123-039f2703aca5)

[eu.coe.int/documents/42128013/54308218/Youth%2BPolicy%2BEvaluation%2BReview.pdf/8b558a4c-7f0e-db9f-b123-039f2703aca5](https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/54308218/Youth%2BPolicy%2BEvaluation%2BReview.pdf/8b558a4c-7f0e-db9f-b123-039f2703aca5) (Last accessed: 30.12.2025).

## **ДОДАТКИ**

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Статті у наукових фахових виданнях:*

1. Бублій М.П., Зміївська-Васильковська О.В. Закордонний досвід реалізації державної молодіжної політики. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №7(35). С. 39-50.

2. Зміївська-Васильковська О.В. Теоретичні аспекти формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 7(25). С. 215-227.

3. Зміївська-Васильковська О.В. Потенціал впливу публічної молодіжної політики на абсентеїзм молоді. *Суспільство та національні інтереси*. 2024 №4(4). С. 980-993.

### *Матеріали конференцій:*

1. Зміївська О.В. Пріоритетні напрямки державної молодіжної політики України. *Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. Конгресу*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 586-589.

2. Зміївська О.В. Функції державної молодіжної політики на регіональному рівні. *Сучасні тенденції та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку та права: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Кременчук, 21 лютого 2024 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2024. С. 64-65.

3. Бублій М.П., Зміївська-Васильковська О.В. Науковий підхід у реалізації державної молодіжної політики. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни: зб. наук. матер. XXIII Міжнар. наук. Конгресу*. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 24 травня, 2024. С. 349-352.

Довідки про впровадження



ПОЛТАВСЬКА МІСЬКА РАДА  
ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

вул. Соборності, 36, м. Полтава, 36000, тел. +38 (0532) 56-29-47, 56-20-08  
e-mail: cancelar@rada-poltava.gov.ua, web: rada-poltava.gov.ua

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_

від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

щодо впровадження результатів дисертаційної роботи  
Зміївської-Васильковської Ольги Володимирівни  
на тему «Формування та реалізація публічної молодіжної політики в Україні»

Практичне значення дослідження для діяльності органів місцевого самоврядування визначається необхідністю посилення системності реалізації молодіжної політики в межах багаторівневого врядування, забезпечення узгодженості стратегічних документів громади з положеннями державної молодіжної політики та впровадження інструментів оцінювання результативності управлінських рішень.

Положення дисертаційної роботи, щодо інтегрованої контурної моделі формування та реалізації публічної молодіжної політики, застосування індикаторного підходу до моніторингу результативності молодіжних програм, були використані під час удосконалення координації заходів у сфері молодіжної, сімейної та соціальної політики в межах Програми економічного і соціального розвитку Полтавської міської територіальної громади на 2026 рік.

Використання наукових результатів сприяло підвищенню узгодженості заходів Програми з довгостроковими цілями розвитку громади, посиленню міжсекторальної взаємодії та зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування у сфері формування та реалізації публічної молодіжної політики.

Результати дисертаційного дослідження використовуються у програмній діяльності Полтавської міської ради та враховуються при подальшому вдосконаленні механізмів реалізації молодіжної політики на рівні територіальної громади.

Перший заступник  
міського голови

Валерій ПАРХОМЕНКО



**ЗАПОРІЗЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ**

вул. Абрагама Коопа, 8, м. Запоріжжя, 69089. тел. 095-354-79-60,  
E-mail: zpadm@zrda.gov.ua; [www.zrda.gov.ua](http://www.zrda.gov.ua) Код ЄДРПОУ 20488417

**Довідка**

щодо впровадження результатів дисертаційної роботи  
Зміївської-Васильковської Ольги Володимирівни  
на тему «Формування та реалізація публічної молодіжної політики в Україні»

Актуальність дослідження для практичної діяльності районної державної адміністрації зумовлена необхідністю підвищення системності, результативності та інституційної узгодженості заходів у сфері молодіжної політики в умовах децентралізації, воєнного стану та повосенного відновлення. Запропонована в роботі інтегрована модель реалізації публічної молодіжної політики забезпечує взаємозв'язок стратегічних орієнтирів, управлінських інструментів, ресурсного забезпечення та механізмів моніторингу.

Положення дисертаційного дослідження були використані під час підготовки та структурування заходів у сфері молодіжної політики, передбачених Перспективним планом роботи районної державної адміністрації на 2026 рік, а також при інтеграції підходів до розвитку молодіжної участі та консультативно-дорадчих механізмів взаємодії з молоддю.

Використання науково обґрунтованих положень сприяло підвищенню узгодженості Перспективного плану роботи на 2026 рік із стратегічними орієнтирами державної молодіжної політики, посиленню міжсекторальної взаємодії та зміцненню інституційної спроможності районної державної адміністрації у сфері формування та реалізації публічної молодіжної політики.

У цілому результати наукового дослідження Зміївської-Васильковської О.В. мають практичне значення для вдосконалення механізмів реалізації публічної молодіжної політики на районному рівні та рекомендуються до подальшого використання у діяльності органів виконавчої влади.

Заступник голови

Олена СОПІНА

Таблиця В1. – Основні функції державної молодіжної політики

| Назва функції  | Короткий зміст функції  |
|----------------|---|
| Прогностична   | Орієнтована на стратегічне планування молодіжної політики шляхом аналізу демографічних тенденцій, соціальних запитів і ціннісних орієнтацій молоді з метою передбачення майбутніх змін та визначення довгострокових пріоритетів розвитку. |
| Регулятивна    | Забезпечує формування та розвиток нормативно-правової бази молодіжної політики, що визначає права, обов'язки й гарантії соціального захисту молоді, а також механізми її участі у громадському та політичному житті.                      |
| Організаційна  | Спрямована на координацію дій суб'єктів молодіжної політики шляхом розподілу повноважень, налагодження міжінституційної взаємодії та створення організаційних механізмів участі молоді у процесах ухвалення рішень.                       |
| Соціалізаційна | Полягає у створенні умов для успішної інтеграції молоді в соціально-економічне, політичне й культурне середовище через освіту, зайнятість, підтримку ініціатив, громадянську активність і волонтерство.                                   |
| Інноваційна    | Спрямована на впровадження нових підходів, цифрових інструментів та підтримку молодіжних інновацій і стартапів з метою підвищення адаптивності молодіжної політики до сучасних суспільних викликів.                                       |

Джерело: складено самостійно за даними [57]

Таблиця В2 – Ключові відмінності між «державною молодіжною політикою» та «публічною молодіжною політикою»

| Критерій               | Державна молодіжна політика   | Публічна молодіжна політика  |
|------------------------|---|--|
| Основна характеристика | Орієнтована на діяльність органів державної влади, які формують і реалізують молодіжну політику через законодавчі та адміністративні механізми. | Базується на взаємодії різних суб'єктів суспільства: держави, громадянського суспільства, приватного сектору та самої молоді.      |
| Суб'єкти               | Органи державної влади, що приймають рішення та забезпечують їх виконання (міністерства, державні агенції, органи місцевого самоврядування).    | Держава, органи місцевого самоврядування, громадські організації, волонтерські об'єднання, приватний сектор, молодіжні ініціативи. |
| Роль молоді            | Об'єкт впливу   | Суб'єкт та партнер   |
| Підхід                 | Ієрархічний, централізований  | Інклюзивний, партнерський  |
| Механізми реалізації   | Використання адміністративного впливу, нормативно-правової бази, державного фінансування та реалізації програм                                  | Діалог, партнерство, спільне планування, реалізація ініціатив, що враховують потреби молоді.                                       |
| Цілі                   | Виконання державних завдань   | Задоволення потреб усіх суб'єктів політики   |

Джерело: складено самостійно.

Таблиця Г1. – Порівняльна характеристика методологічних підходів до публічної молодіжної політики

| Методологічний підхід          | Сутність та основний фокус  | Теоретичні основи та ключові автори  | Застосування в молодіжній політиці та переваги/обмеження  |
|--------------------------------|---|--|---|
| <b>Інституційний підхід</b>    | Фокусується на спроможності інститутів забезпечувати сталі та передбачувані управлінські дії. Розглядає політику як результат дії системи правил, організацій і управлінських практик | Неоінституціоналізм; дослідження формальних і неформальних правил, процедур підзвітності   | Аналіз фрагментації повноважень, нестачі ресурсів, розриву між цілями політики та результатами. Обмеження: зосередженість на стабільних конструкціях, недостатня увага до динаміки змін             |
| <b>Управлінський підхід</b>    | Метарівень аналізу, що інтегрує структурні, інституційні та процесуальні виміри політики. Фокус на логіці прийняття, реалізації та корекції рішень                                    | В. Бакуменко, П. Надолішній (процесно-функціональна інтерпретація); Дж. Андерсон, В. Данн (управлінський цикл); М. Гоуллетт, М. Рамеш (взаємозв'язок формування-реалізації-оцінювання) | Молодіжна сфера як об'єкт цілеспрямованого впливу. Перевага: цілісність процесу від стратегічного цілевизначення до корекції рішень. Особливо ефективний в умовах нестабільності через адаптивність |
| <b>Партисипативний підхід</b>  | Фокусується на включенні соціальних акторів у формування та реалізацію політики. Перехід від ієрархічних моделей до партнерських форм організації                                     | Ш. Арнстайн (рівні участі громадян); Р. Родс (мережеве управління); Е. Афонін, Т. Бельська (демократична легітимація); М. Головатий, Г. Смокова (співпраця держави та молоді)          | Молодіжні ради, діалоги, консультативні платформи. Переваги: підвищення легітимності та адаптивності. Ризик: формалізація участі без реального впливу на рішення                                    |
| <b>Доказовий підхід</b>        | Орієнтація на систематичне використання достовірних даних, результатів досліджень і процедур оцінювання для обґрунтування рішень  | В. Данн (аналітично керований процес); С. Саткліфф, С. Корт (evidence-based policymaking); ОЕСР (системи моніторингу); В. Романов, О. Рудік (аналіз результатів)                       | Використання статистики зайнятості, освіти, міграції молоді; соціологічні дослідження потреб. Перевага: раціональність вибору альтернатив. Обмеження: залежність від аналітичних спроможностей      |
| <b>Людиноцентричний підхід</b> | Людина як носій прав, потреб, інтересів і потенціалу розвитку в центрі політики. Оцінка рішень за критерієм покращення реального становища людей                                      | В. Галуцько (антропоцентрична природа публічного інтересу); О. Бурик (переорієнтація на потреби громадян); концепції соціальної держави та інклюзивного розвитку                       | Акцент на потребах, очікуваннях, життєвих стратегіях молоді; молодь як носій соціального капіталу. Інтеграція стандартів недискримінації, рівного доступу. Особлива актуальність в умовах війни     |
| <b>Безпековий підхід</b>       | Політика як механізм забезпечення стійкості   | С. Пирожков (резильєнтність);  | Освітня, економічна, психологічна безпека   |

| <b>Методологічний підхід</b>            | <b>Сутність та основний фокус</b>  | <b>Теоретичні основи та ключові автори</b>   | <b>Застосування в молодіжній політиці та переваги/обмеження</b>  |
|---|--|--|--|
|   | суспільства та мінімізації ризиків. Безпека інтерпретується широко (соціальна, економічна, правова, гуманітарна)               | концепція людської безпеки; Ю. Опанашчук (поєднання безпеки з правами людини); управління ризиками | молоді; програми зайнятості та психосоціальної реабілітації як превентивна безпекова функція. Адаптивність до зміни безпекового середовища |
| <b>Системний підхід (імплікований)</b>  | Розгляд політики як складної системи взаємозалежних елементів, здатність враховувати складність і взаємозалежність компонентів | Теорія систем; синергетика; концепції складності в публічному управлінні                           | Молодіжна політика як підсистема публічного управління з множинними зв'язками. Перевага: цілісність аналізу                                |
| <b>Адаптивний підхід (імплікований)</b> | Здатність управлінської системи до навчання, гнучкої корекції рішень відповідно до змін середовища                             | Концепції організаційного навчання; гнучкі управлінські конструкції; циклічні моделі політики      | Оперативне реагування на зміну викликів, регіональну асиметрію, масштабування потреб. Критично важливий в умовах воєнного стану            |
| <b>Інтегративний підхід (синтез)</b>    | Поєднання елементів різних підходів для комплексного аналізу та формування політики  | Міждисциплінарність; методологічний плюралізм; холістичне бачення                                  | Синтез партисипативності з доказовістю, людиноцентричності з безпековою логікою. Забезпечує багатовимірність аналізу молодіжної політики   |

Джерело: складено самостійно.

## Додаток Д

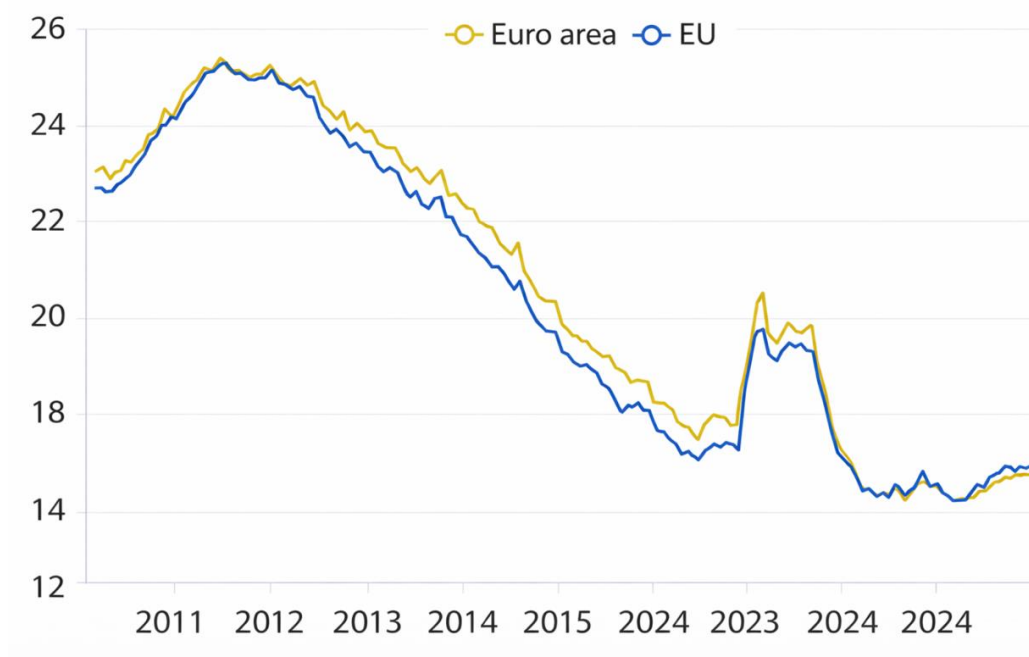


Рисунок Д1 – Рівень безробіття серед молоді в ЄС та Єврозоні у 2024 році

Джерело: складено самостійно за даними [6]

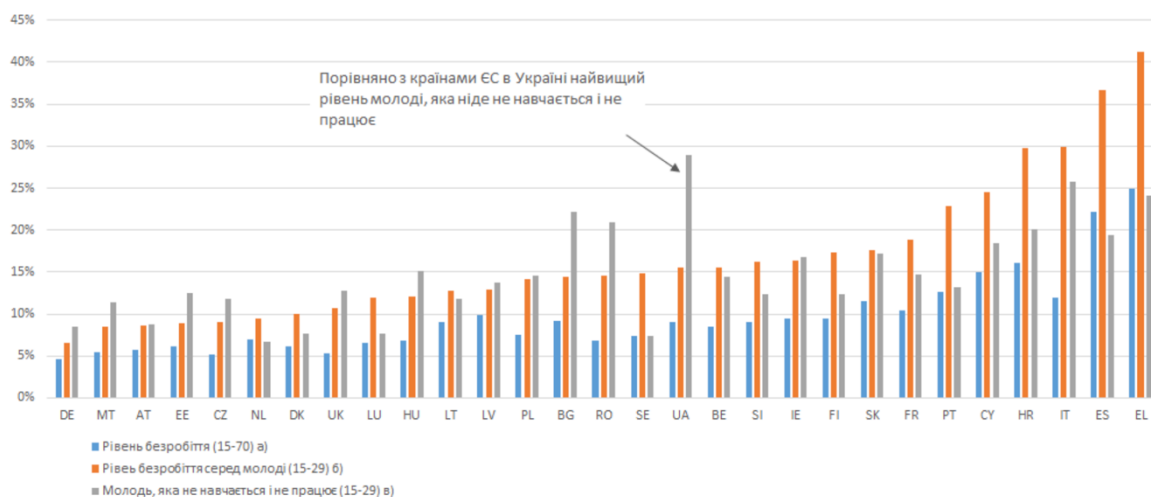


Рисунок Д2 – Показники безробіття серед усього населення та серед молоді у країнах ЄС та Україні

Джерело: складено самостійно за даними [5]

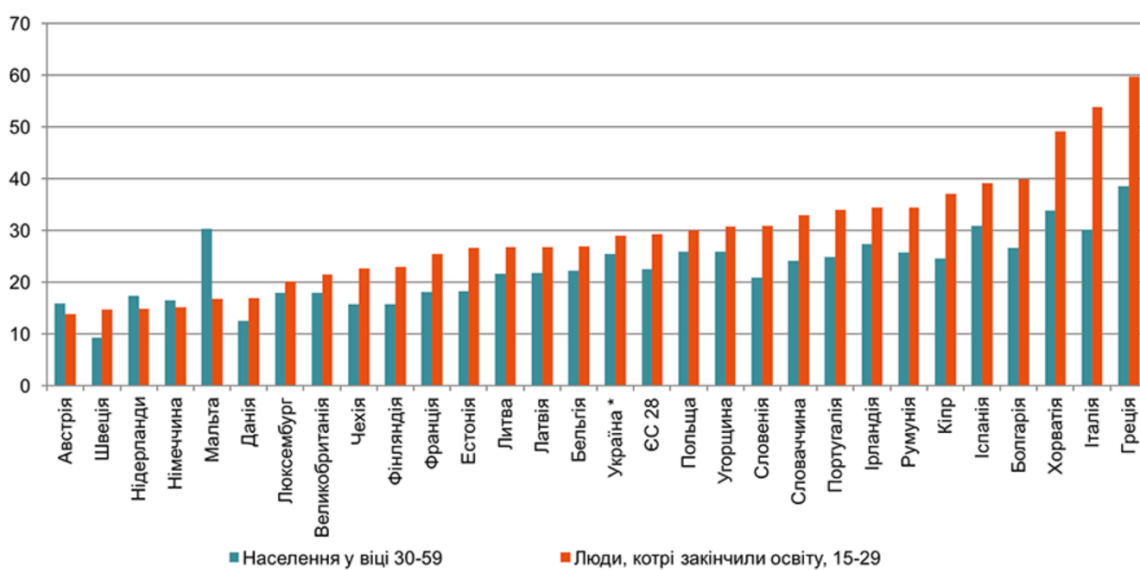


Рисунок Д3 – Частка NEET серед недавніх випускників та населення віку 30-59 років у країнах ЄС та Україні

Джерело: складено самостійно за даними [5]

Таблиця Е1 – Структура видатків Державного бюджету України на молодіжну політику та спорт (2024 план vs 2026 проєкт)

| Напрямок видатків (КПКВК)                              | Бюджет 2024 (млн грн) | Проєкт бюджету 2026 (млн грн) | Динаміка (%) | Частка в загальному бюджеті ММС (%) 2024/2026 |
|--|-----------------------|-------------------------------|--------------|---|
| Спорт вищих досягнень та резервний спорт               | 4 255,7               | 5 012,0                       | +17,7        | 56,6 / 73,3                                   |
| Здійснення заходів державної молодіжної політики       | 94,3                  | 150,3                         | +59,3        | 1,3 / 2,2                                     |
| Утвердження національної та громадянської ідентичності | 22,2                  | 27,0                          | +21,6        | 0,3 / 0,4                                     |
| Масовий спорт  | включено в інші       | 648,6                         | –            | – / 9,5                                       |
| Розвиток спорту осіб з інвалідністю                    | 988,8                 | включено в загальні           | –            | 13,2 / –                                      |
| Наукова діяльність у сфері молоді та спорту            | 10,5                  | включено в інші               | –            | 0,1 / –                                       |
| Інше   | 2 146,4               | 1 001,5                       | -53,3        | 28,5 / 14,6                                   |
| <b>Усього бюджет ММС</b>                               | <b>7 518,0</b>        | <b>6 839,4</b>                | <b>-9,0</b>  | <b>100 / 100</b>                              |

Джерело: складено на основі аналізу Закону України «Про Державний бюджет України на 2024 рік», Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік» та пояснювальних записок до них [64; 74].

Таблиця Е2 – Міграційна динаміка української молоді до країн ЄС  
(грудень 2022 – квітень 2024 р.)

| Показник                                 | Грудень 2022   | Квітень 2024     | Зміна    |
|--|----------------|------------------|----------|
| Загальна кількість українців за кордоном | 5,0 млн        | 4,5 млн          | -10%     |
| Кількість молоді 18-35 років за кордоном | ~1,2 млн       | ~1,38 млн        | +15%     |
| Частка молоді серед мігрантів            | ~24%           | ~31%             | +7 п.п.  |
| Частка чоловіків 18-35 років             | базовий рівень | +48% до базового | +48%     |
| Частка осіб з вищою освітою серед молоді | 39%            | 45%              | +6 п.п.  |
| Наміри повернутися (молодь)              | 67%            | 52%              | -15 п.п. |

Джерело: складено на основі даних [181; 184].

Таблиця Е3 – Індикатори соціально-економічного становища молоді в Україні (2023-2024)

| Показник   | 2023       | 2024       | Тенденція |
|--|------------|------------|-----------|
| Рівень безробіття молоді 15-24 років                       | 15,2%      | 14,8%      | ↓         |
| Рівень безробіття молодих жінок / молодих чоловіків        | 1,7        | 1,8        | ↑         |
| Кількість пільгових житлових кредитів для молоді («Оселя») | 87         | 113        | ↑         |
| Частка молоді, яка мешкає з батьками                       | 68%        | 71%        | ↑         |
| Середня вартість оренди 1-кімн. квартири (Київ)            | 12 500 грн | 15 000 грн | ↑         |
| Частка молоді зі стабільною зайнятістю                     | 42%        | 38%        | ↓         |

Джерело: складено на основі даних [64; 74; 131].

Таблиця Ж1 – Операціоналізація інтегрованої контурної моделі формування та реалізації публічної молодіжної політики

| Елемент моделі                          | Управлінська функція   | Відповідальні суб'єкти  | Інструменти реалізації   | Очікуваний результат  | Індикатори оцінювання  |
|---|--|---|--|---|--|
| Інституційно-управлінський контур       | Координація формування та реалізації молодіжної політики           | Міністерство молоді та спорту України, інші центральні органи виконавчої влади, обласні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування, структурні підрозділи з питань молоді | Національні та місцеві стратегії, міжвідомчі плани, місцеві молодіжні програми, координаційні ради, регламенти взаємодії | Підвищення узгодженості управлінських рішень між рівнями влади та секторами політики  | Кількість спільних програм і планів; наявність координаційних процедур; частка громад із чинними молодіжними програмами; регулярність міжвідомчих засідань |
| Нормативно-процедурний компонент моделі | Правове та процедурне забезпечення реалізації політики             | Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Міністерство молоді та спорту України, органи місцевого самоврядування  | Закони, постанови, стратегії, типові положення, порядки консультацій, методики моніторингу та оцінювання                 | Зменшення розриву між нормативними цілями та практикою реалізації молодіжної політики | Наявність затверджених процедур моніторингу; кількість оновлених нормативних актів; наявність локальних положень про участь молоді та оцінювання програм   |
| Організаційно-управлінський компонент   | Упорядкування циклу планування, реалізації, моніторингу й корекції | Центральні та місцеві органи виконавчої влади, органи   | Плани заходів, дорожні карти, календарі реалізації   | Формування замкненого управлінського циклу реалізації                                 | Частка заходів, виконаних у визначені строки; наявність  |

|                                       |   |   |   |   |  |
|---------------------------------------|---|---|---|---|--|
|                                       |   | місцевого самоврядування, молодіжні центри, виконавці програм   | програм, управлінські регламенти, звіти про виконання   | молодіжної політики   | звітів про результати; кількість рішень, прийнятих за підсумками моніторингу   |
| Фінансово-економічний компонент       | Ресурсне забезпечення цілей і заходів молодіжної політики                                     | Кабінет Міністрів України, Міністерств о фінансів України, Міністерств о молоді та спорту України, місцеві ради, донорські організації, партнери        | Державні та місцеві бюджетні програми, гранти, конкурсне фінансування, співфінансування, державно-приватне партнерство              | Підвищення ресурсної спроможності і реалізації молодіжної політики            | Обсяг фінансування молодіжних програм; частка співфінансування; кількість підтриманих молодіжних проєктів; витрати на молодіжну політику в розрахунку на одну молоду особу |
| Партисипативно-мережевий контур       | Залучення молоді та інститутів громадянського суспільства до формування й реалізації політики | Молодіжні ради, молодіжні та дитячі громадські організації, молодіжні центри, органи місцевого самоврядування, освітні заклади, волонтерські ініціативи | Громадські консультації, молодіжні форуми, електронні платформи участі, опитування, громадські слухання, спільне планування програм | Посилення суб'єктності молоді та підвищення легітимності управлінських рішень | Кількість консультацій із молоддю; частка пропозицій молоді, врахованих у рішеннях; кількість активних молодіжних рад; рівень участі молоді в місцевих ініціативах         |
| Інформаційно-комунікаційний компонент | Забезпечення відкритості, інформування та зворотного зв'язку                                  | Органи публічної влади, молодіжні центри, комунальні установи, громадські організації, цифрові платформи  | Офіційні вебресурси, соціальні мережі, інформаційні кампанії, публічні звіти, онлайн-опитування, електронні звернення               | Підвищення поінформованості молоді та чутливості політики до її потреб        | Охоплення інформаційних кампаній; кількість звернень і відповідей; рівень обізнаності молоді про програми; регулярність публічного звітування                              |

|                            |   |  |   |   |  |
|----------------------------|---|--|---|---|--|
| Адаптивний контур          | Моніторинг , оцінювання та управлінська корекція політики | Міністерство молоді та спорту України, аналітичні підрозділи органів влади, органи місцевого самоврядування, молодіжні центри, експертні організації | Система індикаторів, моніторингові звіти, оцінювання програм, соціологічні опитування, аналітичні записки, рішення про корекцію програм | Оновлення цілей, інструментів і ресурсів політики відповідно до змін середовища та потреб молоді    | Кількість рішень, скоригованих за результатами оцінювання; періодичність моніторингу; наявність оновлених програм; динаміка ключових показників становища молоді |
| Результативний блок моделі | Оцінювання впливу політики на становище молоді            | Органи публічної влади, дослідницькі і установи, громадські організації, міжнародні партнери   | Індикатори зайнятості, освіти, участі, мобільності, доступу до послуг, соціальної інтеграції, безпеки та довіри                         | Досягнення вимірюваних змін у становищі молоді та підвищення результативності публічного управління | Рівень молодіжного безробіття; частка молоді NEET; рівень участі молоді; доступність молодіжної інфраструктури; рівень довіри молоді до інституцій               |

Таблиця Ж2 – Алгоритм управлінської корекції в адаптивному контурі публічної молодіжної політики

| <b>Етап корекції</b>             | <b>Зміст управлінської дії</b>  | <b>Можливий інструмент</b>   | <b>Очікуваний результат</b>   |
|----------------------------------|---|--|---|
| Фіксація відхилення              | Виявлення розриву між запланованими й фактичними результатами реалізації політики                   | Моніторинговий звіт, аналіз індикаторів, звернення молоді, результати опитування     | Встановлення наявності проблеми або управлінського розриву                  |
| Ідентифікація причини            | Визначення природи відхилення: ресурсної, інституційної, нормативної, комунікаційної або безпекової | Аналітична записка, експертна оцінка, консультації з виконавцями та молоддю          | Розуміння джерела проблеми, а не лише її зовнішнього прояву                 |
| Визначення адресата корекції     | Встановлення суб'єкта, відповідального за усунення виявленого розриву                               | Розподіл відповідальності, міжвідомче погодження, доручення виконавцю                | Запобігання розмиванню управлінської відповідальності                       |
| Вибір типу корекції              | Визначення, що саме має бути змінено: ціль, інструмент, ресурс, строк, показник або процедура       | Перегляд програми, зміна плану заходів, уточнення індикаторів, перерозподіл ресурсів | Вибір адекватного способу реагування на виявлену проблему                   |
| Ухвалення управлінського рішення | Формалізація корекції у відповідному управлінському акті  | Наказ, розпорядження, рішення місцевої ради, зміни до програми або плану             | Перехід від аналітичного висновку до практичної управлінської дії           |
| Повторне оцінювання              | Перевірка результативності здійсненої корекції  | Повторний моніторинг, звіт про виконання, порівняння індикаторів                     | Замикання управлінського циклу та підготовка підстав для наступного рішення |

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ  
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 22:23:06 18.05.2026

Назва файлу з підписом: Васильковська\_дис\_робота\_24\_04\_26\_docx\_2 (1).asice  
Розмір файлу з підписом: 8.4 МБ

Назва файлу без підпису: Васильковська\_дис\_робота\_24\_04\_26\_docx\_2 (1).zip  
Розмір файлу без підпису: 8.5 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Зміївська-Васильковська Ольга Володимирівна

П.І.Б.: Зміївська-Васильковська Ольга Володимирівна

Країна: Україна

РНОКПП: 2743713524

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 22:33:39  
12.05.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 514B5C86A1E5DA11040000007721E000623BB305

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Серійний номер носія особистого ключа: Не визначено

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Підписані файли: Васильковська\_дис. робота 24.04.26.docx

Версія від: 2026.02.19 13:00