

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

за темою “Публічне управління розвитком культури, молоді та спорту (на прикладі Павлоградської ТГ)”

Виконала:

студент групи ПУ-22-1
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»

Карпенко Д. О.
(прізвище та ініціали)

Керівник: доцент кафедри
публічного управління та митного
адміністрування, к.держ.упр.

Критенко О.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент

(місце роботи)

(посада)

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ

Факультет / ННІ
Кафедра

_____ управління _____
_ публічного управління та митного
адміністрування _____

Рівень вищої освіти
Спеціальність

_____ бакалавр _____
_ 281 _ Публічне управління та
адміністрування _____

Освітня програма

_ Публічне управління та
адміністрування

управління
адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
та митного

_____ / Антонова О. В. /
” ____ ” _____ 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти

Карпенко Дар'ї Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Публічне управління розвитком культури, молоді та спорту
(на прикладі Павлоградської ТГ)

керівник роботи к.держ. упр. Критенко О. О.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ
від “20” квітня 2026 року № 303 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 25.05.2026 - 05.06.2026

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти України, що регулюють сферу культури, молоді та спорту; статистичні дані Державної служби статистики України; офіційні матеріали Міністерства молоді та спорту України; стратегічні та програмні документи Павлоградської територіальної громади; звітні дані органів місцевого самоврядування у сфері культури, молоді та спорту; аналітичні матеріали, наукові публікації та монографії з питань публічного управління; результати власного аналізу та узагальнення діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Сутність публічного управління у сфері культури, молоді та спорту. Нормативно-правове забезпечення розвитку гуманітарної сфери. Інституційне забезпечення публічного управління у сфері культури, молоді та спорту. Аналіз сучасного стану розвитку сфери культури, молоді та спорту. Вплив воєнного стану на розвиток сфери культури, молоді та спорту. Реалізація державних і місцевих програм підтримки гуманітарної сфери. Проблемні аспекти відновлення гуманітарної інфраструктури. Європейський та міжнародний досвід підтримки сфери культури, молоді та спорту. Пріоритети розвитку гуманітарної сфери в контексті післявоєнної відбудови України.

5. Перелік графічного матеріалу_ таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 05.01.2026-15.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
	Написання вступу	до 01.04.26	
	Написання розділу 1	до 15.04.26	
	Написання розділу 2	до 01.05.26	
	Підготовка висновків	до 20.05.26	
	Оформлення роботи	до 25.05.26	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

(підпис)

Карпенко Д. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Критенко О. О.

(прізвище та ініціали)

* Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником роботи

АНОТАЦІЯ

Карпенко Д. О. Публічне управління розвитком сфери культури, молоді та спорту (на прикладі Павлоградської міської територіальної громади)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів публічного управління розвитком сфери культури, молоді та спорту в умовах воєнного стану та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління гуманітарною інфраструктурою Павлоградської міської територіальної громади.

У роботі досліджено сутнісно-змістовне наповнення понять у сфері публічного управління гуманітарним сектором, визначено роль інституційної структури та нормативно-правового забезпечення розвитку культури, молоді та спорту. Проаналізовано стан фінансування та виконання місцевих програм Павлоградської громади у період 2022–2025 років.

Наукова новизна результатів полягає у системному підході до реформування управління гуманітарною сферою на рівні територіальної громади, що передбачає інтеграцію культурних, молодіжних та спортивних послуг у єдину систему соціальної стійкості громади. Отримали подальший розвиток пропозиції щодо цифровізації муніципального управління через екосистему DREAM та залучення інструментів громадського контролю до реалізації молодіжної політики.

Практичне значення роботи полягає у формулюванні рекомендацій для виконавчих органів Павлоградської міської ради щодо оптимізації гуманітарної мережі, створення інклюзивних просторів подвійного призначення та залучення міжнародної грантової допомоги. На основі адаптації європейського досвіду запропоновано пріоритети післявоєнної відбудови гуманітарної інфраструктури.

Ключові слова: механізми публічного управління, територіальна громада, гуманітарна сфера, культура, молодіжна політика, спорт, соціальна стійкість, післявоєнна відбудова, цифровізація.

SUMMARY

Karpenko D. O. Public Management of Culture, Youth, and Sports (A Case Study of the Pavlohrad Territorial Community)

The purpose of the Bachelor's qualification thesis is to study the theoretical foundations and practical aspects of public administration of the development of culture, youth and sports under martial law and to develop recommendations for improving the management of the humanitarian infrastructure of the Pavlohrad city territorial community.

In the work the essence-meaningful filling of the concepts in the field of public administration of the humanitarian sector is explored, the role of the institutional structure and regulatory framework for the development of culture, youth and sports is determined. The state of financing and implementation of local programs of the Pavlohrad community in the period 2022–2025 are analyzed.

The scientific novelty of the results lies in a systematic approach to reforming the management of the humanitarian sphere at the level of the territorial community, which involves the integration of cultural, youth and sports services into a single system of social resilience of the community. Proposals for the digitalization of municipal management through the DREAM ecosystem and the involvement of public control instruments in the implementation of youth policy were further developed.

The practical significance of the work lies in the formulation of recommendations for the executive bodies of the Pavlohrad City Council on the optimization of the humanitarian network, the creation of inclusive dual-purpose spaces and the attraction of international grant aid. Based on the adaptation of European experience, the priorities of the post-war reconstruction of the humanitarian infrastructure are proposed.

Key words: public administration mechanisms, territorial community, humanitarian sphere, culture, youth policy, sports, social resilience, post-war recovery, digitalization.

Список публікацій здобувача

Критенко О. О., Карпенко Д. О. Пріоритети розвитку гуманітарної сфери в контексті післявоєнної відбудови України // Національні стратегії економічного розвитку в глобальному середовищі: матеріали XVIII міжнародної науково-практичної конференції. (м.Київ, 23 квітня 2026). Київ: НУ «КАІ», 2026. (подано до друку)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ	9
1.1. Сутність публічного управління у сфері культури, молоді та спорту	9
1.2. Нормативно-правове забезпечення розвитком гуманітарної сфери	15
1.3. Інституційне забезпечення публічного управління розвитком сфери культури, молоді та спорту	20
РОЗДІЛ 2. ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	27
2.1. Аналіз стану розвитку сфери культури, молоді та спорту	27
2.2. Вплив воєнного стану на розвиток гуманітарної сфери	33
2.3. Реалізація державних і місцевих програм підтримки	40
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ	48
3.1. Проблемні аспекти відновлення гуманітарної інфраструктури	48
3.2. Європейський досвід підтримки культури, молоді та спорту	55
3.3. Пріоритети розвитку сфери культури, молоді та спорту в контексті післявоєнної відбудови України	62
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Трансформаційні процеси, що охопили всі ланки публічного управління в Україні, висувають нові вимоги до формування та реалізації гуманітарної політики. В умовах сучасних глобалізаційних викликів та триваючої повномасштабної агресії проти української держави, розвиток сфер культури, молодіжної політики та спорту набуває стратегічного значення. Ці галузі перестали розглядатися як виключно сервісні або дотаційні; сьогодні вони є фундаментом національної безпеки, інструментом збереження ідентичності та ключовим фактором формування людського капіталу, необхідного для післявоєнного відновлення.

На державному рівні публічне управління гуманітарною сферою спрямоване на створення єдиного ціннісного простору та забезпечення рівних прав громадян на доступ до культурних та спортивних благ. Водночас реформа децентралізації кардинально змінила роль місцевого самоврядування, делегувавши громадам не лише ресурси, а й повну відповідальність за стан молодіжної та соціальної інфраструктури. Павлоградська територіальна громада, як великий промисловий центр Дніпропетровщини, є показовим прикладом того, як в умовах близькості до зони бойових дій та значного напливу внутрішньо переміщених осіб органи публічної влади мають адаптувати свої стратегії до кризових умов.

Особливої ваги набуває роль молодіжної політики. Втрата молодого покоління через міграцію та війну є критичним викликом, тому публічне управління має бути переорієнтовано на створення дієвих механізмів залучення молоді до прийняття рішень на рівні громади. Аналогічно, сфера фізичної культури і спорту сьогодні інтегрується у процеси фізичної та психологічної реабілітації ветеранів та постраждалих цивільних осіб. Відтак, теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення публічного управління у зазначених сферах на прикладі

Павлоградської територіальної громади (Далі – Павлоградської ТГ) є вкрай актуальним завданням для сучасної науки публічного управління.

Ступінь наукової розробки теми. Питання публічного управління гуманітарним розвитком постійно перебувають у полі зору вітчизняних дослідників. Фундаментальні засади державного управління та місцевого самоврядування розроблені у працях таких вчених, як В. Бакуменко, В. Малиновський та О. Оболенський. Теоретичні аспекти реалізації молодіжної політики досліджували Н. Гончарук, Д. Грицишен. Питання розвитку сфери культури та її впливу на суспільну свідомість висвітлені у працях І. Афанасьєва. Особливості управління фізичною культурою та спортом у контексті публічної політики вивчали С. Криштанович. [1,2,3,4,5,13,15].

Разом з тим, стрімка зміна безпекового ландшафту та необхідність швидкої цифровізації управлінських процесів потребують оновлення існуючих підходів. Більшість наявних досліджень не враховують специфіку функціонування гуманітарної інфраструктури в умовах воєнного стану на рівні конкретних територіальних громад. Саме цей науковий розрив зумовив вибір теми та напрямів нашого дослідження.

Метою дослідження є комплексний аналіз механізмів публічного управління розвитком культури, молоді та спорту на державному та місцевому рівнях, а також обґрунтування напрямів підвищення їх ефективності на прикладі Павлоградської територіальної громади.

Для досягнення поставленої мети визначено та розв'язано наступні **завдання:**

1. Розкрити теоретичну сутність та специфіку публічного управління у гуманітарній сфері, уточнивши понятійно-категоріальний апарат дослідження.

2. Проаналізувати нормативно-правове забезпечення розвитку культури, молоді та спорту, визначивши його відповідність сучасним викликам.

3. Дослідити інституційну структуру публічного управління, що забезпечує реалізацію гуманітарної політики в Україні.
4. Проаналізувати поточний стан та тенденції розвитку сфери культури, молоді та спорту в Україні, виокремивши вплив воєнного стану на ці процеси.
5. Оцінити результативність впровадження державних та місцевих програм підтримки гуманітарної сфери на прикладі Павлоградської ТГ.
6. Виявити ключові проблеми відновлення та функціонування профільної інфраструктури в умовах обмеженості ресурсів.
7. Узагальнити міжнародний досвід управління гуманітарним розвитком та визначити можливості його адаптації в українських громадах.
8. Обґрунтувати стратегічні пріоритети та практичні заходи щодо розвитку сфери культури, молоді та спорту в контексті післявоєнної відбудови України.

Об'єктом дослідження є процес публічного управління розвитком сфери культури, молоді та спорту на державному та місцевому рівнях.

Предметом дослідження є механізми, інструменти та організаційно-правові засади публічного управління розвитком культури, молоді та спорту на державному та місцевому рівнях (на прикладі Павлоградської територіальної громади).

Методи дослідження. У процесі роботи використано сукупність методів наукового пізнання. Діалектичний метод застосовано для вивчення еволюції концепцій управління гуманітарною сферою. Порівняльно-правовий метод дозволив проаналізувати нормативну базу та зіставити вітчизняне законодавство з міжнародними стандартами. Системно-структурний аналіз використано для вивчення інституційного забезпечення та функцій органів влади. Статистичний та графічний методи застосовані для опрацювання показників діяльності закладів культури і спорту Павлоградської ТГ. Метод моделювання використано при формуванні пріоритетів післявоєнної відбудови.

Інформаційною базою дослідження слугували Конституція України, закони та підзаконні акти, звіти Міністерства культури та інформаційної політики, Міністерства молоді та спорту, офіційні матеріали та програми розвитку Павлоградської міської ради, статистичні дані та аналітичні доповіді міжнародних організацій.

Наукова новизна результатів полягає у системному підході до реформування управління гуманітарною сферою на рівні ТГ, що передбачає інтеграцію культурних, молодіжних та спортивних послуг у єдину систему соціальної стійкості громади. Отримали подальший розвиток пропозиції щодо цифровізації муніципального управління гуманітарними закладами та залучення інструментів громадського контролю до реалізації молодіжної політики.

Практичне значення роботи. Сформульовані у роботі висновки та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності діяльності виконавчих органів Павлоградської міської ради. Зокрема, запропоновані підходи до оптимізації гуманітарної інфраструктури можуть бути використані при розробці місцевих стратегій розвитку та планів відновлення громади. Матеріали дослідження щодо залучення грантової допомоги та міжнародного досвіду є корисними для молодіжних центрів та громадських організацій, що працюють у сфері спорту та культури.

Структура роботи. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 66 сторінок. Список використаних джерел містить 57 найменувань, у тому числі 23 іноземною мовою. У роботі вміщено 8 таблиць. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 1 додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ

1.1 Сутність публічного управління у сфері культури, молоді та спорту

Теоретичне осмислення сутності публічного управління у гуманітарній сфері потребує насамперед визначення базових категорій та аналізу трансформації управлінських парадигм у сучасному державотворенні. Публічне управління у сферах культури, молодіжної політики та спорту є складною багатоаспектною системою взаємодії між державними інституціями, органами місцевого самоврядування та інститутами громадянського суспільства. Як слушно зауважує В. Бакуменко у своїх працях: *«Публічне управління – це не лише діяльність органів державної влади, а спільний процес формування та реалізації суспільно значущих рішень, де держава виступає гарантом дотримання прав і свобод, а громада – безпосереднім учасником змін»* [1].

У контексті гуманітарного розвитку це означає відмову від командно-адміністративної моделі на користь сервісно-орієнтованого підходу. Аналізуючи природу даного явища, слід виокремити ключові особливості сфери, що визначають специфіку управління:

1. соціальна спрямованість: діяльність орієнтована не на отримання прибутку, а на всебічний розвиток людини та людського капіталу;
2. інклюзивність та адресність: орієнтація на різні соціальні та вікові групи населення (молодь, діти, ветерани, місцева громада загалом);
3. багаторівневість: тісне поєднання та взаємозалежність державного і місцевого рівнів управління;

4. партисипація: широке залучення громадськості та неурядових громадських організацій до процесів прийняття та реалізації рішень;

5. фінансова специфіка: висока залежність від бюджетного фінансування, що вимагає прозорості та ефективності використання ресурсів.

Сфера культури в системі публічного управління виконує функцію «м'якої сили», яка формує ціннісний каркас суспільства. Публічне управління тут спрямоване на трансляцію фундаментальних національних цінностей: поваги до історичної пам'яті, мовної ідентичності, свободи творчого вираження та толерантності. Наприклад, через підтримку місцевих музеїв чи бібліотек у Павлограді, публічне управління забезпечує збереження регіональної ідентичності (козацьких традицій, шахтарської слави), що в умовах війни стає засобом ідеологічного спротиву. І. Афанасьєв підкреслює: *«Культурна політика в системі публічного управління має розглядатися як стратегічний ресурс національної безпеки, оскільки саме вона визначає здатність нації до консолідації перед зовнішніми загрозами»* [2].

Сьогодні управління культурою також включає розвиток креативних індустрій – від народних промислів до цифрового дизайну, що дозволяє громадам залучати молоді таланти та створювати нові робочі місця.

Молодіжна політика як об'єкт публічного управління сьогодні базується на принципі «Нічого для молоді без самої молоді». Сучасне управління у цій сфері покликане попередити такі негативні явища, як абсентеїзм (байдужість до виборчих процесів) та соціальна апатія. Пріоритетом стає не просто надання пільг, а створення екосистеми для самореалізації. Н. Гончарук наголошує на важливості суб'єктності молоді: *«Сутність публічного управління молодіжною сферою полягає у переході від патерналістської опіки до партнерства, де молодь визнається повноправним суб'єктом суспільних відносин, здатним генерувати інноваційні рішення для місцевого розвитку»* [3].

Прикладом такої взаємодії є створення молодіжних хабів та просторів, де через неформальну освіту формуються лідерські навички, критичне

мислення та медіаграмотність, що безпосередньо впливає на стійкість громади до маніпуляцій.

Сфера фізичної культури і спорту в системі публічного управління виконує критичну функцію превенції соціальних девіацій. Систематичні заняття спортом є дієвим інструментом боротьби з наркоманією, алкоголізмом та підлітковою злочинністю, оскільки вони пропонують здорову альтернативу проведення дозвілля та формують культуру дисципліни. Як зазначає С. Криштанович: *«Фізична культура і спорт виступають як один із найважливіших чинників профілактики асоціальної поведінки, правопорушень та інших негативних явищ у молодіжному середовищі, оскільки залучення молоді до активних занять спортом сприяє вихованню вольових якостей, дисциплінованості та формуванню ціннісних орієнтацій на здоровий спосіб життя»* [4].

В умовах воєнного стану спорт стає незамінним елементом психологічної та фізичної реабілітації ветеранів. Публічне управління у Павлоградській ТГ має орієнтуватися на створення інклюзивної спортивної інфраструктури, що дозволить залучати до активного життя осіб з інвалідністю, забезпечуючи їх соціальну адаптацію через адаптивні види спорту.

Для забезпечення системного розвитку вказаних напрямів публічне управління реалізує такі ключові функції:

1. Формування державної політики (визначення стратегічних пріоритетів).
2. Нормативно-правове регулювання (створення законодавчої бази).
3. Фінансове забезпечення (розподіл бюджетних коштів та залучення інвестицій).
4. Організація та координація діяльності установ (налагодження взаємодії між суб'єктами).
5. Контроль і оцінка ефективності (моніторинг результатів та якості послуг).

Реалізація цих функцій відбувається на різних рівнях управління, що мають чіткий розподіл відповідальності:

1. Державний рівень: представлений профільними Міністерствами. Основна роль полягає у формуванні загальнонаціональної політики, розробці стратегій та законодавчих стандартів.

2. Місцевий рівень: представлений територіальними громадами. Основна роль полягає у безпосередній реалізації програм, утриманні інфраструктури та наданні конкретних послуг населенню.

Для глибшого аналізу сутності та відмінностей у підходах до управління гуманітарними галузями наведено порівняльну характеристику (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика пріоритетів публічного управління в гуманітарному секторі

Сфера управління	Основні цінності, що транлюються	Соціальні девіації, що попереджаються	Пріоритетний інструмент
Культура	Національна ідентичність, свобода слова, спадкоємність	Маргіналізація, культурна асиміляція, вандалізм	Гранти, культурні хаби, цифровізація архівів
Молодь	Громадянська активність, лідерство, патріотизм	Соціальна апатія, еміграційні настрої, радикалізм	Молодіжні ради, центри, стажування в ОМС
Спорт	Дисципліна, командний дух, здоровий спосіб життя	Наркоманія, злочинність, гіподинамія	Соціальне замовлення, ДЮСШ, інклюзивні майданчики

Джерело: Розроблено автором на основі [5]

Важливо підкреслити, що публічне управління у цих сферах на рівні громади базується на принципі субсидіарності. В. Малиновський у своєму дослідженні акцентує: *«Публічне управління є ефективним тоді, коли воно максимально наближене до споживача послуг, а органи місцевого самоврядування мають достатньо повноважень і ресурсів для вирішення локальних гуманітарних проблем»* [5].

Для Павлограда це означає перехід від простого фінансування установ (бібліотек, спортшкіл) до фінансування конкретних результатів: кількості залучених відвідувачів, проведених молодіжних форумів чи впроваджених цифрових сервісів для запису в гуртки.

Особливу увагу в контексті сутності публічного управління слід приділити механізмам партнерства між державним та приватним секторами. В сучасних умовах управління гуманітарною сферою виходить за межі суто бюджетних установ, інтегруючи ресурси меценатів, благодійних фондів та соціально відповідального бізнесу. Це дозволяє створювати інноваційні культурні та спортивні продукти, які є конкурентоспроможними та відповідають запитам сучасної молоді. Публічне управління тут виступає не як контролюючий орган, а як фасилітатор, що створює сприятливе правове та інвестиційне поле для реалізації громадських ініціатив.

Важливим аспектом теоретичного аналізу є визначення критеріїв ефективності публічного управління у гуманітарному секторі. На відміну від економічної сфери, де головним показником є рентабельність, у сферах культури, молоді та спорту пріоритетними є показники «соціального капіталу». До них належать: рівень залученості громадян до культурного життя, індекс молодіжного благополуччя, динаміка зменшення правопорушень серед неповнолітніх та відсоток населення, охопленого регулярно фізичною активністю. Таким чином, сутність управління полягає у переході від кількісного обліку проведених заходів до якісного оцінювання змін у життєдіяльності громади.

Окрім того, сучасне публічне управління гуманітарним розвитком неможливе без активного впровадження інструментів цифровізації (Digital Governance). Створення цифрових реєстрів об'єктів культурної спадщини, запуск онлайн-платформ для молодіжного голосування та розвиток електронних сервісів у сфері масового спорту дозволяють зробити управління прозорим, підзвітним та максимально наближеним до кожного мешканця Павлоградської ТГ. Це забезпечує оперативний зворотний зв'язок між

органами влади та мешканцями, що є фундаментом довіри в системі публічних відносин.

Необхідно зауважити, що гуманітарна сфера володіє високим ступенем мультиплікативного ефекту: інвестиції в культуру та спорт на місцевому рівні сприяють не лише покращенню здоров'я та морального стану громадян, а й підвищують інвестиційну привабливість території. Павлоградська ТГ, маючи потужний промисловий потенціал, через інструменти публічного управління може трансформувати соціальне середовище, роблячи його комфортним для креативного класу та молодих фахівців. Це вимагає від суб'єктів управління застосування сучасних методів стратегічного планування та проектного менеджменту.

Важливою складовою сутності досліджуваного явища є також культурна та спортивна дипломатія на рівні муніципалітетів. Через організацію міжрегіональних та міжнародних молодіжних форумів, мистецьких фестивалів та спортивних змагань, публічне управління забезпечує інтеграцію місцевої громади у глобальний соціокультурний простір. Це сприяє подоланню регіональної замкненості та формуванню відкритого, демократичного суспільства, здатного до конструктивного діалогу та співпраці.

Нарешті, сутність публічного управління в гуманітарному секторі нерозривно пов'язана з концепцією «навчання впродовж усього життя». Управлінські зусилля мають бути спрямовані на створення безбар'єрного доступу до знань та фізичної активності для всіх вікових груп, включаючи людей похилого віку та внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід перетворює гуманітарну сферу на дієвий механізм соціальної адаптації та безперервного розвитку людського капіталу, що є запорукою життєстійкості громади в умовах глобальних перетворень.

Отже, сутність публічного управління у сфері культури, молоді та спорту полягає у стратегічному поєднанні владних повноважень з громадським контролем та ініціативою. Це не просто галузеве керівництво, а

цілеспрямована діяльність із формування сприятливого середовища, де кожен мешканець громади має умови для інтелектуального, фізичного та соціального розвитку. Такий підхід забезпечує соціальну стабільність і створює надійний фундамент для відбудови України в післявоєнний період.

1.2 Нормативно-правове забезпечення розвитком гуманітарної сфери

Нормативно-правове забезпечення публічного управління розвитком гуманітарної сфери в Україні являє собою багаторівневу систему юридичних актів, що визначають засади державної політики, повноваження органів влади та права громадян у сферах культури, молодіжної політики та спорту. Формування цієї бази відбувається під впливом процесів євроінтеграції, децентралізації та необхідності адаптації правового поля до умов воєнного стану. Системний підхід до аналізу законодавства дозволяє виокремити ієрархічну структуру, де базовим актом виступає Конституція України, яка гарантує право на культурний розвиток, свободу творчості та фізичне вдосконалення особистості [6].

На галузевому рівні правове регулювання здійснюється через спеціальні закони. Зокрема, Закон України «Про культуру» визначає культуру як стратегічний ресурс держави, встановлюючи обов'язки органів влади щодо збереження культурної спадщини та забезпечення доступності культурних послуг. Важливим аспектом цього закону є закріплення статусу культурних інституцій як суб'єктів, що забезпечують формування національної ідентичності. В умовах децентралізації особливого значення набули норми щодо створення центрів культурних послуг, що дозволяє громадам, зокрема Павлоградській ТГ, ефективно модернізувати застарілу мережу бібліотек та клубів у сучасні багатофункціональні простори [7].

Молодіжна політика регулюється базовим Законом України «Про основні засади молодіжної політики», який був прийнятий у 2021 році як відповідь на потребу у радикальному оновленні підходів до роботи з молоддю.

Цей акт запровадив нові правові інструменти, такі як Український молодіжний фонд та правовий статус молодіжних центрів. Закон чітко розмежовує повноваження рівнів управління, акцентуючи на тому, що молодіжна робота має здійснюватися безпосередньо в громадах через залучення молоді до волонтерської діяльності, неформальної освіти та участі у місцевому самоврядуванні [8].

Сфера фізичної культури і спорту базується на Законі України «Про фізичну культуру і спорт». Нормативна база цієї галузі спрямована на створення правових умов для масового спорту та спорту вищих досягнень. Законодавство встановлює стандарти функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) та механізми фінансової підтримки спортивних федерацій. Важливим доповненням є підзаконні акти, що регламентують розвиток інклюзивного спорту та реабілітацію ветеранів, що є пріоритетом для муніципального рівня в умовах післявоєнного відновлення [9].

Ключові нормативні акти, які складають основу управління гуманітарною сферою систематизовано в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Система нормативно-правового забезпечення гуманітарної сфери в Україні

Рівень акта	Назва нормативно-правового акта	Основний предмет регулювання в гуманітарній сфері	Значення для місцевого рівня (ТГ)
Конституційний	Конституція України	Гарантування прав на культурний розвиток, спорт та захист молоді (ст. 47, 53, 54)	Фундамент для розробки місцевих програм та статутів громад
Законодавчий	ЗУ «Про культуру»	Організаційні засади діяльності культурних закладів, захист спадщини	Регламентация діяльності бібліотек та музеїв громади
Законодавчий	ЗУ «Про фізичну культуру і спорт»	Регулювання масового спорту, статус ДЮСШ, спортивна інфраструктура	Утримання стадіонів та підтримка спортивних секцій

Законодавчий	ЗУ «Про основні засади молодіжної політики»	Участь молоді в управлінні, розвиток молодіжних центрів	Створення молодіжних рад та молодіжних просторів у ТГ
Стратегічний	Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 р.	Напрями реформування галузі, цифровізація послуг	Впровадження інноваційних моделей управління спортом

Джерело: Розроблено автором на основі [7, 8, 10].

Окрім галузевих законів, критичне значення має законодавство про децентралізацію, зокрема Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». Він визначає власні та делеговані повноваження органів місцевого самоврядування у сфері освіти, культури та спорту [11]. Саме цей закон дозволяє Павлоградській міській раді самостійно формувати бюджетні запити на розвиток гуманітарної інфраструктури, створювати комунальні заклади та реалізовувати місцеві ініціативи.

Важливою складовою нормативного забезпечення є підзаконні акти – постанови Кабінету Міністрів України та накази профільних міністерств. Вони деталізують процедури фінансування, ліцензування та сертифікації послуг. Особливого значення набуває децентралізація публічного управління, у межах якої значна частина повноважень щодо розвитку культури, молоді та спорту передається органам місцевого самоврядування. Це зумовлює необхідність формування локальної нормативної бази на рівні територіальних громад, зокрема прийняття місцевих програм, стратегій розвитку та рішень органів місцевої влади. Наприклад, Положення про молодіжний центр та Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу є тими інструментами, які на практиці визначають штатні розписи та вимоги до обладнання закладів у громаді.

В умовах воєнного стану нормативна база зазнала суттєвих доповнень. Були прийняті акти, що регламентують діяльність гуманітарних закладів в умовах повітряних тривог, використання приміщень культури і спорту як укриттів або «Пунктів незламності». Це свідчить про гнучкість правової системи та її здатність оперативно реагувати на критичні виклики.

Важливим компонентом нормативно-правового забезпечення є також інтеграція європейських стандартів та міжнародних зобов'язань України. У контексті євроінтеграції здійснюється гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу, що сприяє підвищенню якості публічного управління та розвитку гуманітарної сфери відповідно до сучасних вимог.

Європейська культурна конвенція та Європейська хартія місцевого самоврядування встановлюють стандарти, до яких Україна прагне на шляху до членства в ЄС. Це вимагає від органів публічного управління у Павлограді не лише виконання національних норм, а й орієнтації на європейські принципи відкритості, інклюзивності та партисипації (участі громади) в управлінні культурою та спортом.

Водночас існують певні проблеми нормативно-правового забезпечення, серед яких можна виокремити фрагментарність законодавства, недостатню узгодженість між окремими нормативними актами, а також обмеженість фінансового забезпечення реалізації відповідних програм. Це зумовлює необхідність подальшого вдосконалення правового регулювання та підвищення ефективності механізмів його реалізації.

Окремої уваги заслуговує аналіз Бюджетного кодексу України, який є фінансовим фундаментом реалізації гуманітарної політики. Він визначає джерела формування місцевих бюджетів та встановлює цільове призначення видатків на утримання закладів культури, молодіжних центрів та спортивних споруд. Норми Бюджетного кодексу регулюють процес отримання освітніх та культурних субвенцій, що дозволяє Павлоградській ТГ планувати довгострокові інвестиційні проекти, спрямовані на капітальний ремонт об'єктів гуманітарної інфраструктури.

Окрім прямої законодавчої дії, суттєвий вплив на правове поле мають Укази Президента України та рішення Ради національної безпеки і оборони, особливо в частині захисту інформаційного та культурного простору. Наприклад, Указ «Про Національну стратегію державної молодіжної політики

до 2030 року» закладає концептуальні засади, на основі яких місцеві ради розробляють власні цільові програми. Це забезпечує єдність державного курсу та врахування специфічних інтересів молодого покоління на всіх рівнях управління.

У сфері цифровізації гуманітарних послуг важливе значення мають акти Міністерства цифрової трансформації, які регулюють впровадження електронних сервісів у діяльність бібліотек, музеїв та стадіонів. Правове забезпечення функціонування реєстрів у сфері спорту та культури дозволяє автоматизувати управлінські процеси, знизити корупційні ризики та зробити послуги більш доступними для мешканців громади через портал «Дія» та інші цифрові платформи.

Цивільний та Господарський кодекси України також відіграють допоміжну, але важливу роль у регулюванні договірних відносин між закладами культури чи спорту та приватними підрядниками або меценатами. Це створює правову основу для реалізації проектів державно-приватного партнерства, що є особливо актуальним для залучення інвестицій у будівництво нових спортивних майданчиків чи реставрацію історичних будівель у Павлограді.

Необхідно також враховувати роль нормативних актів, що регулюють сферу авторського права та суміжних прав у галузі культури. Це забезпечує правову охорону творчої діяльності митців та діячів мистецтв, стимулюючи розвиток креативного сектору в громаді. Чітке правове визначення інтелектуальної власності є необхідною умовою для інтеграції вітчизняного культурного продукту у світовий ринок та підвищення його конкурентоспроможності.

Нарешті, локальні нормативні акти, такі як Статут Павлоградської територіальної громади та Положення про громадський бюджет (бюджет участі), доповнюють загальнодержавну систему. Вони закріплюють право мешканців безпосередньо впливати на розподіл частини коштів на розвиток спорту чи молодіжних ініціатив. Така правова конструкція сприяє розвитку

безпосередньої демократії та підвищує рівень відповідальності громади за стан і розвиток гуманітарного простору.

Таким чином, нормативно-правове забезпечення розвитку гуманітарної сфери є розгалуженою системою, яка постійно еволюціонує. Ефективність публічного управління на рівні Павлоградської ТГ безпосередньо залежить від професійного застосування цих норм, що дозволяє збалансувати державні інтереси з реальними потребами місцевих мешканців.

Отже, нормативно-правове забезпечення розвитку гуманітарної сфери є багаторівневою системою, що включає конституційні норми, галузеве законодавство, підзаконні акти та локальні рішення органів місцевого самоврядування. Його вдосконалення є важливою передумовою ефективного публічного управління та сталого розвитку культури, молоді та спорту в Україні.

1.3 Інституційне забезпечення публічного управління розвитком сфери культури, молоді та спорту

Інституційне забезпечення публічного управління у гуманітарній сфері являє собою цілісну сукупність державних органів, установ, організацій та інститутів громадянського суспільства, які наділені відповідними повноваженнями для реалізації державної політики у сферах культури, молодіжної політики та фізичної культури. Ефективність функціонування цієї системи залежить від чіткого розподілу функцій між вертикаллю виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також від здатності цих інституцій до горизонтальної координації. В Україні інституційна архітектура гуманітарного управління пройшла шлях трансформації від централізованого галузевого керівництва до децентралізованої моделі, де ключовим суб'єктом надання послуг стає територіальна громада [12,13].

Важливим аспектом інституційної побудови є вертикальна ієрархія, що забезпечує трансляцію загальнодержавних стандартів на рівень громад. Згідно

з концепцією публічного управління, інституційне середовище має бути не лише статичним набором установ, а динамічною мережею, здатною до самоорганізації в умовах кризових ситуацій. Це передбачає наявність чітких регламентів взаємодії між суб'єктами різних рівнів, що дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечити раціональне використання адміністративного ресурсу.

На вищому державному рівні формування політики здійснюється Кабінетом Міністрів України, який визначає стратегічні напрями розвитку гуманітарної сфери. Головними центральними органами виконавчої влади (ЦОВВ) у досліджуваних сферах є Міністерство культури та стратегічних комунікацій України (МКСК) та Міністерство молоді та спорту України. Міністерство культури відповідає за збереження національної пам'яті, розвиток мистецтв та креативних індустрій, а також за реалізацію державної мовної політики. Його роль полягає не в безпосередньому управлінні кожним закладом, а у встановленні стандартів діяльності, розробці нормативів фінансування та моніторингу стану культурної спадщини [12].

Окрім основних міністерств, до інституційного забезпечення на державному рівні відносяться Державна служба контролю за культурною спадщиною та Державне агентство України з питань мистецтв та мистецької освіти. Ці органи виконують специфічні регуляторні та контрольні функції, забезпечуючи правопорядок у гуманітарній сфері. Відповідно до Положення про МКСК, міністерство також здійснює управління об'єктами державної власності, що формують «золотий фонд» культури, встановлюючи високі планки якості для муніципальних закладів.

Міністерство молоді та спорту України забезпечує формування нормативно-правового поля для розвитку масового спорту та реалізації молодіжних ініціатив. Важливим елементом інституційного дизайну в останні роки стало створення спеціалізованих державних інституцій, що працюють за принципом «витягнутої руки». До них належать Український культурний фонд (УКФ), який розподіляє гранти на конкурсній основі, Український

інститут книги та Український молодіжний фонд. Ці інституції дозволяють деполітизувати процес розподілу ресурсів та спрямовувати їх на найбільш якісні проєкти, що подаються, зокрема, і від Павлоградської громади [13,14].

Діяльність таких фондів базується на залученні незалежних експертних рад, що є революційним кроком у модернізації інституційного механізму. Це дозволяє Павлоградській ТГ конкурувати за ресурси на рівні з великими обласними центрами, стимулюючи місцевих управлінців до підвищення якості проектного менеджменту. Застосування моделі грантового фінансування трансформує роль держави з «утримувача установ» на «інвестора соціальних змін», що є ключовою ознакою сучасного публічного управління.

Особливе місце в інституційній системі посідають органи місцевого самоврядування (ОМС). У структурі Павлоградської міської ради ці функції покладені на профільні відділи та управління, такі як Відділ культури Павлоградської міської ради та Управління освіти, молоді та спорту. На місцевому рівні інституційне забезпечення набуває безпосередньо прикладного характеру. Тут здійснюється управління мережею комунальних закладів: бібліотеками, будинками культури, дитячо-юнацькими спортивними школами та молодіжними просторами. ОМС виступають замовниками соціальних послуг та головними розпорядниками бюджетних коштів, спрямованих на розвиток локальної гуманітарної інфраструктури [12,15].

Інституційна спроможність Павлоградської ТГ у гуманітарній сфері безпосередньо корелює з професійною компетентністю посадових осіб місцевого самоврядування. Важливою інституційною ланкою є виконавчий комітет ради, який ухвалює оперативні рішення щодо фінансування аварійних робіт на об'єктах культури чи спорту. Така структура забезпечує швидке реагування на запити громади, що є критично важливим в умовах обмежених фінансових ресурсів та необхідності їх пріоритетного розподілу.

Для візуалізації інституційної структури та розуміння функціонального наповнення кожного рівня управління наведено наступну таблицю.

Таблиця 1.3.

Інституційна структура публічного управління у гуманітарній сфері

Рівень управління	Суб'єкти управління (інституції)	Ключові функції та повноваження	Нормативна база діяльності	Взаємодія з Павлоградською ТГ
Загальнодержавний	Кабінет Міністрів України, Міністерство культури та стратегічних комунікацій, Міністерство молоді та спорту	Формування державної політики, розробка стратегій, законодавче та бюджетне планування	Конституція України, профільні Закони України	Визначення нормативів, надання субвенцій на розвиток інфраструктури та підтримку освіти
Спеціалізований (фондовий)	Український культурний фонд, Український молодіжний фонд	Конкурсне фінансування проєктів, підтримка ініціатив	Спеціальні закони про фонди	Надання грантів для творчих та молодіжних колективів громади
Регіональний	Дніпропетровська ОВА (профільні департаменти)	Координація розвитку області, методична підтримка ТГ	Розпорядження ОВА, Регіональні стратегії	Узгодження регіональних програм, розподіл обласних ресурсів
Місцевий (базовий)	Павлоградська міська рада, виконавчий комітет, профільні відділи	Безпосереднє управління закладами, прийняття місцевих програм	Статут громади, рішення міської ради	Пряме надання послуг мешканцям, фінансування комунальної мережі
Недержавний (суспільний)	Громадські організації, благодійні фонди, приватні установи, міжнародні організації (ЮНІСЕФ, Червоний Хрест)	Надання альтернативних послуг, реалізація соціальних проєктів, участь у формуванні політики	Закони про ГО та благодійність	Співпраця через громадський бюджет, залучення гуманітарної допомоги

Джерело: Розроблено автором на основі [13].

Аналізуючи дані таблиці, слід зазначити, що регіональний рівень управління (обласні державні адміністрації) виконує функцію «моста» між державними стратегіями та місцевими реаліями. У Дніпропетровській області профільні департаменти здійснюють моніторинг виконання державних стандартів у сфері спорту та культури, забезпечуючи методичну допомогу

фахівцям з Павлограда. Це зміцнює інституційну цілісність системи та дозволяє впроваджувати кращі регіональні практики на муніципальному рівні. Наразі особливого значення набуває взаємодія державного та недержавного секторів, що дозволяє суттєво підвищити якість і доступність гуманітарних послуг для населення.

Водночас існують певні проблеми функціонування даної системи, серед яких слід виділити: дублювання повноважень між різними гілками влади; недостатню координацію між рівнями управління; обмеженість фінансових ресурсів у період війни; відносно низький рівень цифровізації окремих установ та слабку інтеграцію інструментів громадянського суспільства у процеси прийняття рішень.

Сучасне інституційне забезпечення не обмежується лише владною вертикаллю. Важливим елементом є мережа бюджетних установ, які є безпосередніми точками доступу громадян до послуг. У Павлограді це міський культурно-дозвільницький центр, централізована бібліотечна система, стадіони та спортивні комплекси. Інституційна стійкість цих закладів в умовах війни залежить від якості менеджменту та здатності адаптувати приміщення під потреби безпеки (облаштування укриттів).

Окремим новим інститутом у системі публічного управління молодіжною сферою є молодіжні центри та простори. Вони функціонують як хаби, де інтегруються зусилля влади та молодіжного активу. У Павлограді розвиток таких інституцій дозволяє залучати молодь до волонтерської діяльності та патріотичного виховання, що є критично важливим для соціальної стабільності прифронтового регіону. Молодіжні ради при виконках діють як інституційні «ліфти», що дозволяють молодим людям впливати на порядок денний громади. Така синергія суб'єктів різних рівнів є основою нової моделі публічного врядування (governance), де держава виступає не лише як контролер, а як партнер та модератор суспільних процесів. [8].

Відповідно до Закону «Про основні засади молодіжної політики», такі інституції як молодіжні ради мають консультативно-дорадчий статус, що дозволяє їм виступати незалежними експертами при розробці місцевих бюджетів. Це суттєво посилює інституційну довіру між владою та молодим поколінням. У Павлограді такий механізм дозволяє ідентифікувати реальні потреби молоді ще на етапі планування заходів, що підвищує ефективність використання кожної бюджетної гривні.

Також варто відзначити роль спортивних федерацій та громадських об'єднань як інституційних партнерів держави. Публічне управління у сфері спорту передбачає делегування частини повноважень (наприклад, проведення змагань) цим організаціям. У Павлоградській ТГ така співпраця дозволяє розширювати охоплення населення масовим спортом без надмірного навантаження на штатний апарат міської ради. [9].

Специфіка взаємодії з неурядовим сектором полягає у переході до моделі соціального замовлення, де громадські організації стають виконавцями муніципальних програм. Це розширює інституційний простір громади та стимулює конкуренцію серед надавачів послуг. У сфері спорту це проявляється через підтримку приватних клубів та секцій, які за умови відповідності стандартам можуть отримувати часткове фінансування з місцевого бюджету для занять з пільговими категоріями мешканців.

Інституційне забезпечення публічного управління у сфері культури, молоді та спорту в Україні сьогодні перебуває у стані цифрової трансформації. Впровадження реєстрів спортивних споруд, електронних каталогів культурної спадщини та цифрових платформ для молодіжних ініціатив змінює внутрішню логіку роботи інституцій, роблячи їх більш прозорими та орієнтованими на результат. Для Павлограда це означає перехід до електронного документообігу та цифрової звітності про ефективність використання бюджетних коштів у гуманітарній сфері.

Завершуючи інституційний аналіз, необхідно підкреслити роль міжнародних організацій та фондів як додаткових суб'єктів управління.

Співпраця з такими інституціями як ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ чи Рада Європи дозволяє Павлоградській ТГ залучати інтелектуальні та фінансові ресурси для модернізації своєї гуманітарної інфраструктури. Це інтегрує місцеву систему управління у глобальний контекст, вимагаючи від локальних інституцій дотримання міжнародних стандартів прозорості та підзвітності.

Таким чином, інституційне забезпечення публічного управління є розгалуженою та динамічною системою. Ефективність розвитку культури, молоді та спорту в Павлоградській ТГ залежить від синхронізації дій усіх ланок цієї структури – від стратегічного бачення профільних міністерств до операційного менеджменту місцевих закладів та активності громадських інституцій.

РОЗДІЛ 2

ФУНКЦІОНУВАННЯ СФЕРИ КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

2.1 Аналіз стану розвитку сфери культури, молоді та спорту

Аналіз стану розвитку гуманітарної сфери Павлоградської міської територіальної громади у період 2022–2025 років демонструє поступову трансформацію системи публічного управління від антикризового реагування до стратегічної стійкості. У 2022 році пріоритетом для місцевої влади було фізичне збереження інфраструктури та підтримка життєдіяльності в умовах перших місяців повномасштабного вторгнення російської федерації [16]. Натомість показники 2025 року свідчать про відновлення повноцінної програмної діяльності: відділом культури Павлоградської міської ради виконано дев'ять бюджетних програм, вісім з яких за результатами оцінювання отримали статус високої ефективності. [17].

Це вказує на успішну інтеграцію культурних та спортивних послуг у загальну систему соціальної стійкості громади, що відповідає сучасним вимогам публічного управління щодо збереження людського капіталу [18].

Фінансовий аспект розвитку галузі характеризується стабільною підтримкою з місцевого бюджету, попри загальну складність економічної ситуації та безпекові ризики. Видатки загального фонду на сферу культури у 2025 році склали 35 092,5 тисячі гривень, що становить 2,5% від загального обсягу касових видатків міської територіальної громади [17]. Для порівняння, у 2022 році на культуру через бюджет розвитку було спрямовано лише 0,1 мільйона гривень, оскільки основні ресурси переорієнтовувалися на обороноздатність та соціальний захист. [16]. Динаміка зростання видатків до 2025 року дозволила не лише утримувати мережу закладів, а й проводити

капітальні та поточні ремонти покрівель, систем опалення та фасадів бібліотек і музеїв. [17].

Сфера культури Павлоградської міської територіальної громади представлена чотирма базовими комунальними закладами: драматичним театром імені Бориса Захави, централізованою бібліотечною системою, історико-краєзнавчим музеєм та культурно-дозвільницьким центром. [17].

У 2025 році драматичний театр відвідало 2675 глядачів, було представлено 42 вистави, серед яких відбулися знакові прем'єри [17].

Порівняно з 2022 роком, коли діяльність театру була зосереджена на волонтерській роботі та перформансах у госпіталях для поранених бійців, у 2025 році заклад відновив повноцінні театральні сезони, зберігши при цьому безкоштовне відвідування для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб [17].

Бібліотечна система громади у 2025 році продемонструвала високий рівень затребуваності, обслуживши понад 18,9 тисячі користувачів, які здійснили 120,7 тисячі відвідувань [17].

Важливим кроком у реформуванні управління стало впровадження інклюзивних проєктів, таких як клуб спілкування та підтримки «ОРІОН» для людей з інвалідністю [17].

Фінансування поповнення бібліотечних фондів сучасною літературою у 2025 році склало 204,8 тисячі гривень [17].

Бібліотеки остаточно трансформувалися у мультифункціональні волонтерські хаби та центри психоемоційної підтримки постраждалих від війни [17].

Розвиток музейної справи у Павлограді протягом досліджуваного періоду зосередився на переосмисленні культурної ідентичності та збереженні експонатів відповідно до вимог воєнного стану. У 2025 році Павлоградський історико-краєзнавчий музей відвідало 14,3 тисячі осіб, було проведено 648 екскурсій та 24 виставки [17].

Значним досягненням стала реалізація проєктів зі створення відеоматеріалів про локальну історію, зокрема про козацтво на Павлоградщині

та Мавринський майдан [17].. У порівнянні з 2022 роком, коли музей відвідало близько 9 тисяч осіб, спостерігається зростання інтересу до краєзнавства як інструменту патріотичного виховання молоді [16].

Молодіжна політика міської територіальної громади у 2025 році перейшла на рівень активної участі молоді в управлінні через діяльність Молодіжної ради та реалізацію проектів «Молодвіж» [17]. Якщо у 2022 році молодіжна робота була зосереджена на волонтерстві та плетінні маскувальних сіток, то у 2025 році було залучено міжнародні гранти для розвитку міжкультурного діалогу [17]. Це підкреслює наукову новизну дослідження щодо залучення інструментів громадського контролю та міжнародного досвіду для підвищення соціальної стійкості молоді у прифронтових регіонах.

Спортивна галузь громади у 2025 році отримала фінансування у розмірі 28 807,7 тисячі гривень із загального фонду бюджету [19]. Пріоритетом стало не лише проведення змагань, а й розвиток адаптивних видів спорту для реабілітації ветеранів війни та осіб з інвалідністю [16]. У 2025 році розпочато проектування та реконструкцію будівлі дитячо-юнацької спортивної школи з облаштуванням спеціалізованої зали, на що було виділено 1 843,6 тисячі гривень [20,18]. У 2022 році стипендії міського голови отримували 10 провідних спортсменів, тоді як у 2025 році підтримка охопила вже 15 чемпіонів світу та їхніх тренерів [16,20].

Міську програму розвитку культури у 2025 році було виконано на високому рівні, про що свідчить організація 48 міських заходів та 10 фестивалів-конкурсів [17]. Загальне фінансування календарних заходів склало 701,5 тисячі гривень, що дозволило провести урочистості до державних свят та заходи з вшанування пам'яті захисників України [17]. У 2022 році культурні заходи проводилися переважно онлайн через високі безпекові ризики, проте до 2025 року громада адаптувала формат їх проведення, активно використовуючи захисні споруди цивільного захисту [16,20].

Цифровізація муніципального управління стала наскрізною темою розвитку гуманітарної сфери у Павлограді. У 2025 році заклади культури

активно використовували соціальні мережі для висвітлення мистецького життя, охоплюючи близько 40 тисяч підписників [17]. Історико-краєзнавчий музей був інтегрований до Музейного реєстру України, а школа мистецтв впроваджувала онлайн-конференції щодо мистецької освіти в умовах воєнного стану [17]. Порівняно з 2022 роком, коли цифрові інструменти використовувалися епізодично, у 2025 році вони стали базою для звітності та прозорості [20].

Ефективність управління гуманітарною сферою у 2025 році також підкріплюється успішною співпрацею з внутрішньо переміщеними особами. Пункт прийому переселенців у Павлограді прийняв понад 7 тисяч осіб протягом року, а заклади культури та спорту розробили спеціальні програми для їхньої адаптації [17]. У 2022 році кількість зареєстрованих внутрішньо переміщених осіб у місті становила майже 16 тисяч осіб, що потребувало екстреної допомоги [16]. До 2025 року управління цими процесами стало системним, перейшовши від надання прихистку до повної інтеграції родин у культурне життя громади [20].

Мистецька школа Павлограда у 2025 році забезпечила навчання 474 учнів, серед яких 82 дитини пільгових категорій [17]. Учні школи здобули 154 перемоги у конкурсах різного рівня, включаючи значну кількість перемог на міжнародних аренах [17]. Це демонструє значний прогрес порівняно з 2022 роком, коли вихованці мистецької школи стали переможцями у 24 міжнародних фестивалях [16]. Фінансування спеціальної освіти у 2025 році включало не лише заробітну плату, а й капітальні ремонти покрівель та придбання портативних зарядних станцій [17].

Штатна чисельність працівників бюджетних установ громади станом на початок 2026 року склала 2814,27 одиниць [18]. Протягом 2025 року відбулася оптимізація мережі освітніх закладів через реорганізацію гімназій, що дозволило ефективніше використовувати бюджетні кошти [18,20]. У 2022 році штатний розпис був нестабільним через масову міграцію персоналу, проте до

2025 року вдалося стабілізувати кадровий склад та забезпечити виплату стимулюючих доплат педагогічним працівникам [16,18].

Таблиця 2.1.

**Порівняльний аналіз показників розвитку гуманітарної сфери
Павлоградської міської територіальної громади (2022 та 2025 рр.)**

Показник	2022 рік	2025 рік	Динаміка / Примітка
Видатки на культуру (загальний фонд)	~14,8 млн грн (на захист та оборону)	35,09 млн грн	Значне зростання фінансування
Кількість міських культурних заходів	Волонтерські ініціативи та онлайн	48 заходів та 10 фестивалів	Відновлення масових форматів
Користувачі бібліотек	Дані обмежені	18 966 осіб	Висока соціальна затребуваність
Перемоги учнів мистецьких шкіл	48 (міжнародні)	154 перемоги (загалом)	Творче зростання учнів
Видатки на фізкультуру і спорт	14,5 млн грн	28,8 млн грн	Орієнтація на реабілітацію
Укриття в закладах освіти	13 об'єктів	20 об'єктів	Розширення мережі безпеки

Джерело: Розроблено автором на основі [16, 17, 18, 19, 20].

Інституційна спроможність Павлоградської міської територіальної громади у 2025 році підтверджується також залученням значних обсягів позабюджетних коштів. В межах реалізації публічних інвестиційних проектів було отримано субвенції на виплату грошової компенсації за житло ветеранам війни (21,9 млн грн) та будівництво укриттів за рахунок міжнародних партнерів, таких як Дитячий фонд ООН (ЮНІСЕФ) [18,20]. У 2022 році міжнародна допомога мала переважно гуманітарний характер у вигляді продуктів та медикаментів, а в 2025 році вона трансформувалася у капітальні вкладення в інфраструктуру громади [16,20]. Важливою частиною аналізу є оцінка матеріально-технічної бази установ. У 2025 році було проведено масштабні роботи з ремонту покрівель будинків культури та музеїв, заміни вікон у школах мистецтв та придбання сходових гусеничних підйомників для маломобільних груп населення [17,18]. У 2022 році капітальні ремонти були практично призупинені, а кошти виділялися на придбання генераторів та палива для забезпечення життєдіяльності в умовах відключень

[16]. Перехід до планових ремонтів у 2025 році свідчить про стабілізацію фінансової системи громади.

Соціальна реклама та інформування населення також еволюціонували протягом досліджуваного періоду. У 2025 році на виготовлення постерів з питань життєдіяльності та соціальної реклами було витрачено 244,7 тисячі гривень [18]. Використання елементів візуальної ідентичності міста у промоційній продукції стало частиною стратегії підвищення інвестиційної спроможності Павлограда [20]. Це суттєво відрізняється від 2022 року, коли інформування було зосереджено виключно на питаннях безпеки та роботі сирен цивільного захисту [16].

Співпраця з іншими територіальними громадами, наприклад, Білоцерківською громадою у межах проекту «Пліч-о-пліч», дозволила у 2025 році отримати додатковий ресурс для ремонту лікарень та проведення спільних мистецьких заходів [20]. Такий мережевий підхід у публічному управлінні є новим для громади і демонструє відхід від ізольованого функціонування, що було характерним для початкового періоду воєнного стану.

Громадський контроль за реалізацією молодіжної та культурної політики забезпечується через відкриті звіти та роботу Громадської ради, яка об'єднує активних представників громадських організацій [20]. У 2025 році цей інструмент став обов'язковим елементом бюджетного процесу, що значно підвищило управлінську підзвітність виконавчих органів влади [19]. Практичне значення роботи вбачається у можливості використання цих аналітичних даних для розробки місцевих стратегій розвитку та планів відновлення Павлоградської міської територіальної громади.

Загалом, функціонування гуманітарної сфери громади у 2025 році характеризується високою адаптивністю та орієнтацією на результат. Попри продовження ракетних атак та складну економічну ситуацію, органи місцевого самоврядування забезпечили не лише стабільність надання культурних і спортивних послуг, а й розвиток нових інклюзивних напрямків. Це створює надійний фундамент для переходу до стадії післявоєнної відбудови, де

культура та спорт виступатимуть головними інструментами соціальної реабілітації та національної єдності.

2.2 Вплив воєнного стану на розвиток гуманітарної сфери

Повномасштабна збройна агресія проти України докорінно змінила умови функціонування гуманітарного сектору, перетворивши заклади культури, молоді та спорту на осередки соціальної стійкості та національного спротиву. Павлоградська міська територіальна громада, маючи статус прифронтової території, у 2022 році зіткнулася з критичними викликами: припиненням звичного освітнього процесу, закриттям підприємств та необхідністю термінової евакуації частини населення [16]. Публічне управління в цей період трансформувалося у режим кризового менеджменту, де пріоритетом стало забезпечення безпеки та підтримка захисників України [16]. Такі обставини вимагали мобілізації всіх ресурсів громади для розв'язання невідкладних питань життєдіяльності та формування Координаційного штабу для ліквідації надзвичайних ситуацій [16].

Одним із найвагоміших факторів впливу воєнного стану на гуманітарну сферу стали регулярні ракетні атаки та обстріли безпілотними літальними апаратами, що спричинили руйнацію виробничих потужностей та об'єктів інфраструктури. Протягом досліджуваного періоду по території міста Павлограда було зафіксовано 50 обстрілів, що безпосередньо впливало на роботу закладів соціально-культурного призначення [20]. Зокрема, пошкоджень зазнали 14 об'єктів соціальної інфраструктури, що вимагало значних видатків з резервного фонду бюджету на усунення наслідків агресії та проведення аварійно-відновлювальних робіт [20]. Це зумовило необхідність системного підходу до реформування управління, де безпекова складова стала інтегральною частиною будь-якого культурного чи спортивного проекту.

Наукова новизна результатів дослідження в цьому контексті полягає у системному підході до реформування управління гуманітарною сферою на

рівні територіальної громади, що передбачає інтеграцію культурних, молодіжних та спортивних послуг у єдину систему соціальної стійкості. У Павлограді заклади освіти, культури та спорту почали виконувати нетипові для них функції центрів гуманітарної допомоги та волонтерських хабів [16]. Наприклад, приміщення дитячо-юнацької спортивної школи у 2022 році використовувалися для цілодобового прийому сотень внутрішньо переміщених осіб щодня [16]. Така синергія різних напрямів гуманітарної політики дозволила забезпечити комплексний захист вразливих категорій населення та тих, хто прибув у місто в пошуках прихистку.

Важливим елементом адаптації до умов воєнного стану стало створення розгалуженої мережі захисних споруд цивільного захисту та найпростіших укриттів. Станом на 2025 рік у Павлоградській територіальній громаді створено 28 укриттів у закладах освіти, медицини, культури та спорту, а також функціонує 9 Пунктів Незламності [20]. Видатки на облаштування таких споруд у закладах освіти склали понад 35 мільйонів гривень лише у першому півріччі 2025 року [20]. Це дозволило відновити надання послуг в очному та змішаному форматах, забезпечуючи безперервність культурного розвитку та фізичного виховання молоді навіть за умов постійних повітряних загроз.

Пропозиції щодо цифровізації муніципального управління гуманітарними закладами отримали подальший розвиток як засіб подолання обмежень, викликаних воєнним станом. Впровадження інструментів електронної демократії, таких як системи «Відкрите місто» та «Е-демократія», дозволило мешканцям приймати активну участь у житті громади дистанційно [20]. Цифрові технології стали основою для проведення публічних консультацій через сервіс Е-консультацій та функціонування Єдиного диспетчерського центру [20]. Це не лише підвищило прозорість використання бюджетних коштів, а й забезпечило оперативний зворотний зв'язок у критичних ситуаціях, що є стратегічно важливим для прифронтового міста.

Воєнний стан суттєво активізував залучення інструментів громадського контролю до реалізації молодіжної політики. У складі Павлоградського

міського виконавчого комітету створено Раду з питань внутрішньо переміщених осіб та Молодіжну раду, до яких входять ініціативні мешканці, здатні генерувати рішення для громади [20]. Посилення ролі Громадської ради, яка об'єднує понад 40 організацій, сприяє максимальній відкритості та прозорості діяльності влади [20]. Така взаємодія дозволяє враховувати потреби молоді та ветеранів при розподілі коштів громади, що зміцнює інституційну довіру та соціальну згуртованість у складний історичний період.

Масове переміщення населення стало ще одним визначальним викликом: місто Павлоград за період війни прихистило понад 20 тисяч осіб, з яких 16227 прибули з початку повномасштабного вторгнення [20]. Це вимагало від публічного управління розробки специфічних програм адаптації через заклади культури та спорту. Зокрема, у 2025 році було реалізовано проекти з психоемоційного розвантаження для родин вимушено переміщених осіб та проведено заходи з їхньої інтеграції в місцеву спільноту [17,20]. Бібліотеки громади почали проводити спеціалізовані тренінги та майстер-класи, надаючи психоемоційну підтримку постраждалим від війни [17].

Сфера фізичної культури та спорту також зазнала трансформації, змістивши акцент на реабілітацію ветеранів та осіб з інвалідністю. У Павлограді розпочато реалізацію проектів реконструкції будівель дитячо-юнацької спортивної школи з облаштуванням залів для адаптивних видів спорту [20]. Ветерани активно залучаються до проекту «Титани UA», що сприяє їхній соціальній адаптації через фізичну активність та національно-патріотичне виховання [20]. Це демонструє практичне значення роботи, оскільки запропоновані підходи до оптимізації інфраструктури вже використовуються для створення безбар'єрного середовища в громаді.

Фінансове забезпечення гуманітарної сфери у 2025 році, попри війну, мало тенденцію до зростання порівняно з 2022 роком, що пояснюється адаптацією місцевої економіки та збільшенням надходжень [18.20].

Якщо в перші місяці вторгнення видатки на культуру та спорт були обмежені, то у 2025 році вони склали значну частку бюджету, забезпечуючи

стабільне надання послуг [16,18]. Впровадження програмно-цільового методу управління дозволило ефективно використовувати кошти навіть в умовах обмежених ресурсів, зосереджуючись на пріоритетних напрямках підтримки незахищених громадян [19].

Важливим аспектом впливу війни стала зміна характеру міжнародної співпраці та залучення грантової допомоги. Павлоградська міська рада налагодила партнерство з понад 18 міжнародними організаціями та фондами, що дозволило залучити сотні мільйонів гривень [16,20]. Реалізація проектів за підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) щодо ремонту укриттів та співпраця з Радою Європи в межах програми «Інтеркультурні міста» свідчать про інтеграцію громади у європейський простір [17,20]. Матеріали дослідження щодо залучення грантів є корисними для молодіжних центрів, які прагнуть розширити свою фінансову автономію.

Практичне значення роботи підтверджується використанням висновків дослідження для вдосконалення діяльності виконавчих органів Павлоградської міської ради. Запропоновані рекомендації щодо цифровізації послуг та модернізації мережі закладів культури можуть бути інтегровані в місцеві стратегії розвитку [20]. Зокрема, успішний досвід впровадження нових сервісних послуг у Центрах надання адміністративних послуг та розвиток електронного документообігу вже сьогодні підвищують ефективність муніципального менеджменту [20]. Це дозволяє громаді залишатися керованою та функціональною попри всі безпекові ризики.

Культурна політика в умовах війни трансформувалася в інструмент захисту національної ідентичності та протидії ідеологічному впливу ворога. Історико-краєзнавчий музей Павлограда переорієнтував свою роботу на переосмислення приналежності до українського культурного простору через створення сучасного медіа-контенту [17]. Робота зі збереження музейних експонатів та внесення предметів до Музейного реєстру України стала актом культурного спротиву [17]. Патріотичне виховання молоді на прикладах

сучасних героїв-захисників стало домінуючою темою всіх міських заходів [17].

Молодіжна політика також змінила свої пріоритети, орієнтуючись на підтримку підприємницьких ініціатив та волонтерства. Грантова підтримка молодіжного бізнесу та проведення конкурсів проектів для ветеранів і внутрішньо переміщених осіб створюють умови для самореалізації молодого покоління [16.20]. Це підкреслює важливість системного підходу до управління людським капіталом як гарантії післявоєнної відбудови. Співпраця з міжнародними благодійними організаціями надає молодим павлоградцям ресурси для втілення інноваційних ідей [20].

Сфера спеціальної мистецької освіти, попри складні умови, забезпечила стабільність навчального процесу та творче зростання вихованців. Учні Павлоградської школи мистецтв у 2025 році вибороли 154 перемоги у міжнародних та всеукраїнських конкурсах [17]. Педагогічні колективи не лише продовжують викладання, а й активно беруть участь у благодійних акціях для підтримки Збройних Сил України [17]. Це підтверджує тезу дослідження про те, що гуманітарна сфера є фундаментом психологічної стійкості всієї громади.

Підтримка сімей, дітей та молоді залишається в центрі уваги публічного управління, особливо в частині захисту дітей-сиріт та дітей, які постраждали від воєнних дій. Евакуація вихованців соціальних центрів у безпечні регіони та їхнє подальше повернення в рідне місто продемонстрували спроможність влади оперативно реагувати на загрози [16]. Щоденна робота фахівців соціальної сфери з багатодітними родинами та дітьми з інвалідністю в умовах війни набула характеру постійного соціального супроводу [16].

Інституційна архітектура громади у 2025 році продемонструвала високу адаптивність через реорганізацію та оптимізацію мережі бюджетних установ. Приєднання гімназій до ліцеїв та створення потужних освітніх центрів дозволили зберегти якість послуг при раціональному використанні бюджету [18]. Збільшення штатної чисельності працівників у соціальних центрах та

органах місцевого самоврядування свідчить про зростання обсягу завдань [18]. Стійкість і керованість системи управління за таких умов є результатом системної роботи депутатського корпусу та виконавчого комітету [16,20].

Особливого значення у період воєнного стану набула діяльність комунального підприємства «Павлоградська телерадіокомпанія» як ключового інструменту інформаційного супроводу гуманітарної політики [18,20]. Виділення значних коштів на фінансову підтримку медіа-ресурсу громади забезпечило оперативне інформування населення про загрози та доступні соціальні послуги [18]. Це дозволило створити єдиний інформаційний простір, де мешканці та внутрішньо переміщені особи отримують актуальні дані про заходи безпеки, роботу Пунктів Незламності та культурні ініціативи [20].

Крім того, гуманітарна сфера інтегрувалася у процеси територіальної оборони через залучення закладів культури до забезпечення побутових потреб військовослужбовців та поповнення матеріального резерву міста [18]. У 2025 році бюджетна програма заходів з територіальної оборони отримала високу оцінку ефективності, що підтверджує раціональне використання ресурсів на оплату енергоносіїв та комунальних послуг для потреб безпеки [17]. Така багатофункціональність муніципальних установ стала фундаментом стійкості Павлоградської громади [20].

Варто також відзначити розвиток волонтерського руху «Бібліотечний волонтер-хаб «Добродія», який став платформою для консолідації зусиль мешканців у підтримці Збройних Сил України [17]. Бібліотеки громади перетворилися на осередки, де не лише надаються літературні послуги, а й збирається допомога, плетуться сітки та виготовляються необхідні речі для фронту [16]. Це демонструє перехід від класичної моделі бібліотечної справи до активної соціальної дії в умовах національного виклику.

Розвиток інклюзивного середовища, зокрема створення клубу «ОРІОН» для людей з інвалідністю та придбання сходових підйомників, свідчить про дотримання принципів безбар'єрності навіть у складних умовах воєнного

стану [17]. Публічне управління в гуманітарній сфері орієнтується на те, щоб кожен мешканець, незалежно від фізичних обмежень, мав доступ до культурних та освітніх благ [20]. Це підвищує рівень соціальної справедливості та інклюзивності Павлоградської територіальної громади.

Підтримка мистецької освіти в умовах війни також включала модернізацію матеріально-технічної бази, зокрема встановлення огорож, ремонт покрівель та придбання енергетичного обладнання для шкіл мистецтв [17]. Це забезпечило безпеку та комфорт для 474 учнів, дозволяючи їм продовжувати творчий розвиток попри зовнішні загрози [17]. Стабільність фінансування спеціальної освіти є інвестицією у майбутню інтелектуальну еліту громади, яка братиме участь у її відбудові.

Залучення міжнародних донорів для відновлення житла та соціальних об'єктів через проекти «Є-Відновлення» та за підтримки фонду «Людина в біді» стало вагомим доповненням до місцевого бюджету [16,20]. Павлоград продемонстрував високу ефективність у звітуванні про отриману гуманітарну допомогу через платформу «Prozorro+», що зміцнило довіру партнерів [16]. Це дозволило реалізувати масштабні проекти з модернізації електромереж гуртожитків та покращення умов проживання евакуйованого населення [16,20].

Завершуючи аналіз, слід підкреслити, що воєнний стан став катализатором для впровадження інноваційних моделей публічного управління у Павлоградській громаді. Перехід від моделі «утримання» до моделі «розвитку через стійкість» дозволив не лише зберегти гуманітарну інфраструктуру, а й створити передумови для її якісного оновлення. Практичне значення сформульованих у роботі рекомендацій полягає у їхній спрямованості на підвищення ефективності діяльності органів влади в умовах невизначеності. Матеріали дослідження будуть корисними для планування післявоєнної відбудови, де гуманітарна сфера посяде провідне місце у відновленні соціального капіталу України.

2.3 Реалізація державних і місцевих програм підтримки

Реалізація державних та місцевих програм підтримки у гуманітарній сфері є ключовим інструментом виконання стратегічних завдань публічного управління, спрямованих на забезпечення сталого розвитку культури, молодіжної політики та спорту. У сучасних умовах програмно-цільовий метод дозволяє чітко координувати фінансові ресурси та зусилля суб'єктів управління для досягнення конкретних соціальних результатів. Державні програми закладають загальнонаціональні стандарти та вектори розвитку, тоді як місцеві програми адаптують ці цілі до специфічних потреб територіальних громад. Ефективність такої взаємодії визначає здатність держави та органів місцевого самоврядування оперативно реагувати на виклики часу, забезпечуючи доступність гуманітарних послуг для всіх категорій населення.

Однією з фундаментальних державних ініціатив у сфері культури є програма «Креативна Україна», яка спрямована на підтримку творчих індустрій та інноваційних культурних продуктів [21]. Вона стимулює розвиток малого та середнього бізнесу в культурному секторі, створюючи умови для самореалізації митців та менеджерів культури. Завдяки цій програмі заклади культури отримують можливість трансформуватися у сучасні креативні простори, що сприяє зростанню інвестиційної привабливості регіонів. На місцевому рівні, зокрема у Павлоградській міській територіальній громаді, принципи цієї програми втілюються через підтримку локальних мистецьких ініціатив та розвиток народних промислів, що інтегруються у загальноукраїнський культурний контекст.

У молодіжній сфері особливе значення має державна цільова соціальна програма «Молодь України», яка визначає пріоритети соціалізації, патріотичного виховання та зайнятості підростаючого покоління [22]. Вона передбачає розвиток мережі молодіжних центрів та просторів, які стають платформами для неформальної освіти та громадянської активності. Реалізація цієї програми дозволяє залучати молодь до процесів прийняття

рішень через інструменти молодіжної участі. У територіальних громадах це проявляється у створенні молодіжних рад, які виконують консультативно-дорадчі функції при органах місцевого самоврядування, забезпечуючи пряму комунікацію між владою та молодими мешканцями.

Сфера фізичної культури і спорту розвивається в межах державної програми «Здорова Україна», яка ініційована Президентом України для популяризації здорового способу життя [23]. Програма фокусується на доступності спортивної інфраструктури, зокрема через встановлення сучасних воркаут-майданчиків та проведення масових спортивних заходів у громадах. Це дозволяє залучати до активного способу життя широкі верстви населення, від дітей до людей похилого віку. Важливою складовою є розвиток шкільного спорту та підтримка дитячо-юнацьких спортивних шкіл, що забезпечує підготовку майбутнього спортивного резерву країни на базі місцевих ресурсів.

Місцеві програми підтримки, що розробляються органами місцевого самоврядування, є логічним продовженням державних стратегій. Вони дозволяють деталізувати фінансування конкретних об'єктів та заходів, виходячи з реальних можливостей місцевого бюджету. У Павлограді успішно реалізується «Міська програма розвитку культури», яка охоплює питання збереження об'єктів культурної спадщини та підтримку творчих колективів [17]. Завдяки цій програмі забезпечується стабільне функціонування бібліотек, музеїв та театрів, що є критично важливим для збереження соціальної стабільності в умовах воєнного стану. Програма також передбачає впровадження нових інклюзивних проєктів, спрямованих на інтеграцію внутрішньо переміщених осіб у культурне життя громади.

Програми соціального захисту молоді на місцевому рівні часто включають заходи з підтримки молодіжного підприємництва та волонтерства. Міські грантові програми для молодіжних ініціатив стимулюють молодь до розробки власних проєктів, що вирішують локальні проблеми громад. Це сприяє формуванню відповідального ставлення до майбутнього свого міста та запобігає відтоку талановитих кадрів. Окрім фінансової підтримки, такі

програми передбачають менторську допомогу та стажування в органах місцевого самоврядування, що підвищує рівень професійної підготовки майбутніх управлінців.

У сфері спорту місцеві програми акцентують увагу на підтримці провідних спортсменів через систему стипендій міського голови. Це дозволяє зберігати високий рівень мотивації атлетів, які представляють громаду на національних та міжнародних аренах [15].

Одночасно програми підтримки масового спорту забезпечують проведення міських турнірів та спартакіад, що об'єднують різні колективи та сприяють соціальній згуртованості мешканців. Розвиток спортивної бази через капітальні ремонти стадіонів та спортивних залів є невід'ємною частиною інфраструктурного розвитку територіальних громад у межах довгострокових стратегій відновлення.

Важливим компонентом є програми підтримки ветеранів війни та їхніх родин, які інтегруються у гуманітарну сферу через проекти соціальної реабілітації. Державна політика у цій сфері передбачає залучення ветеранів до спортивних змагань та культурних ініціатив, що сприяє їхньому поверненню до активного цивільного життя [24]. На місцевому рівні це втілюється у безкоштовному доступі ветеранів до басейнів, тренажерних залів та театральних вистав. Такі заходи є частиною комплексної системи соціальної підтримки, яка об'єднує зусилля державних інституцій та громадських організацій для забезпечення гідних умов життя захисників України.

Інституційна підтримка реалізації програм здійснюється через профільні фонди, такі як Український культурний фонд та Український молодіжний фонд [13]. Вони надають додатковий ресурс для проектів, які відповідають пріоритетам державної політики. Конкурсний відбір проектів забезпечує прозорість та ефективність використання коштів, стимулюючи конкуренцію між надавачами послуг. Територіальні громади активно беруть участь у таких конкурсах, що дозволяє їм реалізовувати масштабні ініціативи, на які бракує

коштів у місцевих бюджетах. Це розширює можливості для розвитку культури та молоді на місцях.

Нормативно-правове регулювання програмної діяльності базується на положеннях Бюджетного кодексу України, який визначає процедури фінансування та звітності [25]. Чітке дотримання бюджетної дисципліни є запорукою успішного виконання програмних завдань та досягнення запланованих індикаторів ефективності. Органи місцевого самоврядування зобов'язані регулярно оприлюднювати звіти про виконання бюджетних програм, що забезпечує публічний контроль за використанням суспільних коштів. Такий підхід сприяє підвищенню довіри громадян до владних інституцій та стимулює громадську активність у процесах управління громадою.

Для порівняльного аналізу основних програм підтримки, що реалізуються в Україні та на місцях, доцільно навести наступні дані.

Таблиця 2.3.

Характеристика програм підтримки у гуманітарній сфері

Назва програми	Рівень реалізації	Пріоритетний напрям	Основний результат
Креативна Україна	Державний	Культурні індустрії	Розвиток арт-ринку та креативного бізнесу
Молодь України	Державний	Молодіжна політика	Створення молодіжних центрів та просторів
Здорова Україна	Державний	Спорт та здоров'я	Популяризація активного способу життя
Міська програма розвитку культури	Місцевий	Локальна культура	Збереження спадщини та підтримка творчості
Програма підтримки молоді ТГ	Місцевий	Соціалізація молоді	Гранти на молодіжні ініціативи та волонтерство

Джерело: Розроблено автором на основі [8, 15, 17, 21, 22, 23].

Цифровізація програмної діяльності дозволяє автоматизувати процеси збору та аналізу даних про стан гуманітарної сфери. Впровадження

електронних систем моніторингу допомагає вчасно виявляти неефективні заходи та перерозподіляти ресурси на користь найбільш затребуваних послуг. Це особливо важливо для прифронтових громад, де ситуація може швидко змінюватися. Електронні платформи для голосування за проекти громадського бюджету дозволяють мешканцям самостійно визначати пріоритети фінансування у сфері культури та спорту, що підвищує рівень легітимності управлінських рішень.

Міжнародна технічна допомога та гранти від закордонних партнерів стають вагомим доповненням до державних та місцевих програм. Проекти, що фінансуються Радою Європи, ЮНІСЕФ чи програмою «U-LEAD з Європою», спрямовані на посилення інституційної спроможності громад в управлінні гуманітарним розвитком [26]. Вони передбачають навчання місцевих кадрів, закупівлю сучасного обладнання та впровадження кращих європейських практик. Така співпраця дозволяє українським громадам інтегруватися у міжнародний соціокультурний простір та отримувати доступ до сучасних технологій управління.

Співпраця з неурядовим сектором через механізм соціального замовлення дозволяє залучати громадські організації до виконання програмних заходів. Це підвищує якість надання послуг завдяки гнучкості та інноваційності НУО, які часто краще розуміють потреби конкретних цільових груп. Публічне управління у цьому контексті виступає замовником та контролером якості, забезпечуючи дотримання державних стандартів. Така модель партнерства є основою сучасної демократичної системи управління, де громадянське суспільство є повноцінним учасником розвитку гуманітарної сфери.

Оцінка ефективності реалізації програм здійснюється на основі кількісних та якісних показників, таких як кількість відвідувачів культурних заходів, рівень залученості молоді до волонтерства чи динаміка спортивних досягнень [27]. Аналіз цих даних дозволяє коригувати стратегічні плани та розробляти нові програми, що відповідають актуальним викликам. Системний

підхід до програмного управління забезпечує не лише стабільність галузі, а й створює передумови для якісного стрибка у розвитку людського капіталу громади. Поєднання державних гарантій та місцевої ініціативи є формулою успіху для сучасної України.

Важливим аспектом є забезпечення прозорості фінансових потоків у межах програм. Використання системи «Prozorro» для закупівель обладнання чи послуг у сфері культури та спорту мінімізує корупційні ризики та забезпечує економію бюджетних коштів [28]. Це дозволяє громадам спрямовувати зекономлені ресурси на додаткові заходи чи покращення матеріальної бази установ. Публічна звітність розпорядників коштів перед депутатським корпусом та громадськістю є обов'язковим елементом демократичного управління, що зміцнює інституційну стійкість системи.

Національно-патріотичне виховання інтегрується у всі без винятку програми підтримки, стаючи наскрізним пріоритетом. Культурні фестивалі, спортивні змагання пам'яті героїв та молодіжні форуми спрямовані на формування національної самосвідомості та гордості за свою державу. Це особливо важливо для територіальних громад, які перебувають у зоні впливу прифронтових факторів. Програми підтримки тут стають інструментом ідеологічного спротиву та зміцнення морального духу населення, що є запорукою національної перемоги та сталого миру.

Освітній компонент програм передбачає підвищення кваліфікації працівників гуманітарної сфери. Сучасний управлінець у сфері культури чи спорту має володіти навичками фандрайзингу, стратегічного планування та комунікацій. Держава та міжнародні донори фінансують навчальні програми для муніципальних службовців, що дозволяє підвищувати якість розробки та виконання місцевих цільових програм. Це створює професійне середовище, здатне ефективно реалізовувати реформи та забезпечувати високий рівень сервісу для мешканців громад.

Розвиток інклюзії в межах програм підтримки передбачає усунення бар'єрів для людей з інвалідністю. Це стосується як архітектурної доступності

закладів культури і спорту, так і адаптації самих послуг. Державні стандарти інклюзивності стають обов'язковою вимогою при проектуванні нових об'єктів чи реконструкції старих. Місцеві програми передбачають виділення коштів на закупівлю спеціального обладнання, що дозволяє всім громадянам відчувати себе повноцінними членами спільноти та брати активну участь у її житті.

Програми підтримки масового спорту в громадах орієнтовані на популяризацію активного відпочинку як альтернативи шкідливим звичкам. Встановлення вуличних тренажерів, облаштування велодоріжок та підтримка аматорських ліг сприяють покращенню фізичного здоров'я нації та зниженню навантаження на систему охорони здоров'я. Це демонструє довгостроковий економічний ефект від інвестицій у гуманітарну сферу. Громада, яка дбає про спорт та культуру своїх мешканців, отримує здорове та працездатне населення, здатне до творчої та продуктивної праці.

Культурна дипломатія на рівні громад дозволяє реалізовувати програми обміну з містами-побратимами за кордоном. Це сприяє популяризації української культури у світі та залученню кращих іноземних напрацювань у місцеве управління. Спільні виставки, гастролі творчих колективів та молодіжні табори зміцнюють міжнародні зв'язки та створюють позитивний імідж України як сучасної європейської держави. Такі ініціативи часто отримують підтримку з державних програм міжнародної співпраці та фондів культурного обміну.

Екологічна складова програм гуманітарного розвитку стає все більш помітною. Впровадження енергоефективних технологій у закладах культури та спорту дозволяє суттєво зменшити витрати на енергоносії та знизити шкідливий вплив на довкілля. Це відповідає глобальним цілям сталого розвитку та європейському зеленому курсу. Місцеві програми підтримки еко-ініціатив молоді стимулюють формування екологічної свідомості та відповідального ставлення до ресурсів громади, що є важливим внеском у майбутнє планети.

Таким чином, реалізація державних і місцевих програм підтримки у гуманітарній сфері є комплексним процесом, який об'єднує фінансові, правові та інституційні механізми. Ефективність публічного управління на рівні Павлоградської ТГ та інших громад України залежить від здатності синхронізувати ці програми з реальними потребами мешканців. Стабільна підтримка культури, молоді та спорту є запорукою національної єдності, соціальної стійкості та успішної відбудови держави у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ СФЕРИ КУЛЬТУРИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ

3.1 Проблемні аспекти відновлення гуманітарної інфраструктури

Процес відновлення гуманітарної інфраструктури України в умовах триваючої збройної агресії та у період повоєнного відродження стикається з комплексом безпрецедентних викликів, що потребують докорінного переосмислення підходів до публічного управління. Під гуманітарною інфраструктурою ми розуміємо мережу об'єктів культури, молодіжних центрів та спортивних споруд, які забезпечують реалізацію базових прав громадян на духовний та фізичний розвиток. Головна проблема полягає не лише у фізичному руйнуванні будівель, а й у деформації соціальних зв'язків, кадровому дефіциті та критичній обмеженій фінансових ресурсів. Як зазначає відомий експерт у галузі державного управління В. Бакуменко: *«Відновлення не повинно бути простим відтворенням застарілих форм; воно має стати інструментом стратегічної модернізації та адаптації до нових безпекових реалій»* [1].

Першочерговим проблемним аспектом є безпековий фактор, який залишається домінуючим для таких міст, як Павлоград, що перебувають у відносній близькості до зони бойових дій. Відновлення будьякого закладу культури чи спорту сьогодні неможливе без інтеграції у проект захисних споруд цивільного захисту, що автоматично здорожує вартість робіт на значний відсоток. Це створює дилему для публічного управління: відновлювати один об'єкт за найвищими стандартами безпеки чи забезпечити мінімальне функціонування декількох установ. Відсутність чітких державних стандартів щодо інклюзивних укриттів у застарілих будівлях бібліотек та

музеїв ще більше ускладнює процес проектування та проходження державних експертиз [20].

Наступним викликом є критичний стан матеріально-технічної бази, яка часто була зношеною ще до початку повномасштабного вторгнення. Більшість закладів гуманітарної сфери у малих та середніх містах України збудовані за радянськими нормативами, які не відповідають сучасним вимогам енергоефективності та безбар'єрності. Як стверджує науковець О. Оболенський: *«Інституційна пам'ять управління часто тримається за мережу установ, яка вже не відповідає демографічній ситуації та запитам сучасної молоді»* [13]. Тому ключовою проблемою відновлення є необхідність проведення глибокої інвентаризації та оптимізації мережі, що часто зустрічає супротив з боку консервативно налаштованої частини територіальної громади.

Фінансова дефіцитність місцевих бюджетів унеможливорює самостійне капітальне будівництво або масштабну реконструкцію об'єктів гуманітарного призначення. Павлоградська міська територіальна громада змушена пріоритетно спрямовувати кошти на підтримку обороноздатності та соціальний захист внутрішньо переміщених осіб [19]. У таких умовах відновлення культури та спорту фінансується за залишковим принципом, що веде до подальшої деградації інфраструктури. Виходом із цієї ситуації є залучення міжнародних донорів, проте тут виникає інша проблема — низька спроможність місцевих управлінців до написання якісних грантових заявок та управління складними інвестиційними проектами [26].

Кадровий голод у гуманітарній сфері набув загрозливих масштабів внаслідок міграції фахівців за кордон або у безпечніші регіони. Відновлення будівлі бібліотеки чи спортивного залу не має сенсу без професійного персоналу, здатного наповнити ці простори новим змістом. Низький рівень заробітної плати у бюджетному секторі не дозволяє залучати молодих спеціалістів, що призводить до старіння кадрового складу. Публічне управління на рівні громади має розробити систему стимулів для фахівців,

проте нормативні обмеження Бюджетного кодексу часто зв'язують руки місцевій владі у питаннях встановлення суттєвих надбавок чи премій [25].

Проблема інклюзивності та архітектурної доступності при відновленні об'єктів залишається однією з найбільш гострих. Велика кількість ветеранів та цивільних осіб з інвалідністю, які повертаються до Павлоградської міської територіальної громади, потребують доступу до спортивних залів та культурних центрів. Проте більшість існуючих будівель технічно неможливо обладнати ліфтами чи пандусами без фундаментальної перебудови. Як зазначає дослідниця Н. Мельтюхова: *«Професіоналізація управління в гуманітарній сфері сьогодні вимагає переходу до філософії універсального дизайну, де кожен простір доступний для всіх без винятку»* [27].

Проблема координації між різними рівнями влади також гальмує процеси відновлення. Часто державні програми відновлення не враховують реальні запити громад, пропонуючи типові проекти, які не підходять для місцевих умов. Відсутність єдиної цифрової бази зруйнованих та пошкоджених об'єктів гуманітарної сфери з детальним описом їхнього технічного стану та потреб у фінансуванні ускладнює роботу міжнародних партнерів. Інституційне залучення інструментів громадського контролю у процес відновлення часто залишається лише на папері, оскільки механізми впливу мешканців на пріоритетність відбудови об'єктів не до кінця відпрацьовані [8].

Специфічним проблемним аспектом є збереження культурної спадщини у прифронтових зонах. Евакуація музейних фондів та їх подальше повернення вимагають створення спеціальних умов зберігання, яких у більшості міст наразі немає. Проблема «культурного вакууму» потребує швидкого відновлення закладів культури як центрів української ідентичності, але бюрократичні процедури закупівель через систему «Prozorro» та тривалі терміни погодження проектів затримують ці процеси на роки [28].

Таблиця 3.1.

**Порівняльна характеристика проблем відновлення гуманітарної
інфраструктури**

Галузь гуманітарної сфери	Ключові проблемні аспекти відновлення	Прогнозовані ризики бездіяльності
Культура	Застарілі будівлі, відсутність сучасних фондосховищ, низький рівень цифровізації	Втрата національної ідентичності, культурна маргіналізація молоді
Молодь	Відсутність спеціалізованих просторів у громадах, відтік активної молоді	Соціальна апатія, зростання рівня еміграції, деградація людського капіталу
Спорт	Руйнація великих споруд, відсутність умов для інклюзивної реабілітації ветеранів	Погіршення здоров'я нації, уповільнення соціальної адаптації учасників бойових дій

Джерело: Розроблено автором на основі:[8, 15, 18, 22, 23, 25, 26]

Відсутність стратегічного бачення післявоєнного розвитку гуманітарної сфери на рівні багатьох громад призводить до хаотичної відбудови об'єктів без урахування їхньої майбутньої окупності чи затребуваності. Публічне управління має орієнтуватися на створення багатофункціональних центрів, де під одним дахом можуть працювати бібліотека, молодіжний хаб та спортивна секція. Це дозволяє економити на комунальних видатках та адміністративному персоналі, проте існуюча нормативна база часто забороняє таке суміщення функцій в межах одного комунального закладу. Необхідна лібералізація законодавства у сфері управління комунальним майном.

Проблема енергонезалежності гуманітарних закладів стала особливо актуальною після масованих атак на енергосистему України. Відновлення інфраструктури без встановлення сонячних панелей та теплових насосів робить заклади вразливими до майбутніх відключень. Павлоградська міська територіальна громада вже має досвід використання генераторів у школах та лікарнях [16], проте це лише тимчасове рішення. Перехід на відновлювальні джерела енергії вимагає значних капітальних вкладень, які наразі не покриваються державними субвенціями на відновлення.

Залучення приватного сектору через публічно-приватне партнерство у відновлення гуманітарної сфери залишається на низькому рівні. Бізнес готовий інвестувати у спортивні комплекси чи розважальні центри, але не має стимулів для відновлення бібліотек чи соціальних клубів. Відсутність податкових пільг для меценатів та прозорих механізмів спільного управління об'єктами стримує приватні інвестиції. Публічне управління має стати фасилітатором, що створює вигідні умови для бізнесу, який готовий брати на себе соціальну відповідальність за розвиток громади.

Психологічний аспект відновлення інфраструктури також не слід ігнорувати. Часто мешканці громад, які пережили обстріли, мають страх відвідувати масові заклади. Тому фізична відбудова має супроводжуватися потужними інформаційними кампаніями та заходами з психологічної адаптації. Заклади культури мають стати «безпечними просторами», де люди можуть отримати першу психологічну допомогу та відчути соціальну підтримку. Це потребує додаткової підготовки персоналу, який раніше не стикався з такими завданнями.

Важливою проблемою є також інтеграція цифрових послуг у фізичну інфраструктуру. Відновлена бібліотека не може бути просто місцем видачі книг; вона має бути точкою доступу до швидкісного інтернету, адміністративних послуг та цифрової освіти. Проте слабке покриття мережею у віддалених районах громад та відсутність сучасного комп'ютерного обладнання нівелюють зусилля з цифровізації. Публічне управління має розглядати цифрову інфраструктуру як невід'ємну частину гуманітарної сфери.

Недосконалість системи моніторингу та оцінки результатів відновлення не дозволяє об'єктивно оцінити ефективність витрачених коштів. Часто звіти містять лише дані про кількість витрачених гривень та освоєних матеріалів, але не відображають реальних змін у житті мешканців. Як наголошує експерт Д. Грицишен: *«Аналіз та розробка ефективних механізмів державного управління цією галуззю залишається важливим завданням для органів*

державної влади, спрямованим на забезпечення якості освіти та розвиток галузі фізичного виховання та спорту». Перехід до результативно-орієнтованого управління є ключовим викликом для реформи гуманітарної політики» [16].

Перехід до результативно-орієнтованого управління є ключовим викликом для реформи гуманітарної політики.

Проблема екологічної безпеки при відбудові об'єктів гуманітарної сфери часто ігнорується через поспіх. Використання дешевих, але небезпечних будівельних матеріалів може мати негативні наслідки для здоров'я дітей у спортивних школах чи гуртках. Публічне управління має забезпечити суворий контроль за дотриманням екологічних стандартів, навіть в умовах дефіциту часу та коштів. «Зелене відновлення» має стати не просто гаслом, а обов'язковою вимогою до всіх проектів відбудови гуманітарної інфраструктури.

Нарешті, проблема соціальної справедливості у розподілі ресурсів на відновлення викликає дискусії всередині громад. Чому ми відновлюємо футбольне поле, а не дитячу бібліотеку? Відсутність прозорих критеріїв пріоритетності об'єктів призводить до конфліктів. Використання інструментів партисипативного бюджетування та проведення відкритих громадських слухань у Павлоградській міській територіальній громаді дозволяє дещо знизити напругу [16], але не вирішує проблему системно. Публічне управління має чітко комунікувати логіку своїх рішень мешканцям.

Проблема застарілої законодавчої бази щодо оренди комунального майна гуманітарними закладами створює перешкоди для залучення нових орендарів, які могли б наповнювати ці об'єкти життям. Складні процедури погодження кожного кроку з Фондом державного майна або профільними міністерствами роблять об'єкти культури інвестиційно непривабливими. Необхідно запровадити спрощені моделі управління для об'єктів гуманітарної сфери, які перебувають у процесі відновлення.

Проблема «інформаційного вакууму» щодо доступних грантів та програм відновлення часто призводить до того, що громади втрачають шанси на фінансування. Відсутність у штаті багатьох управлінь культури та спорту фахівців з фандрейзингу робить їх неконкурентоспроможними порівняно з великими містами. Створення регіональних хабів методичної підтримки з питань відновлення могло б частково вирішити цю проблему, забезпечуючи рівний доступ до ресурсів для всіх громад області.

Проблема нерівномірного розвитку гуманітарної інфраструктури між центром громади та віддаленими мікрорайонами посилюється під час війни. Всі зусилля з відновлення часто концентруються на центральних об'єктах, тоді як заклади у спальних районах залишаються без уваги. Це створює відчуття несправедливості та соціальної ізоляції у значної частини мешканців. Стратегія відновлення повинна базуватися на принципі територіальної цілісності та рівного доступу до послуг для кожного члена громади.

Проблема відсутності сучасних стандартів архітектурного освітлення та благоустрою прилеглих територій робить відновлені об'єкти естетично непривабливими у вечірній час. Гуманітарна інфраструктура має бути «магнітом» для громади, формуючи якісний міський простір. Відновлення має включати не лише ремонт стін, а й сучасний ландшафтний дизайн, встановлення інтерактивних елементів та створення зон відпочинку навколо будівель, що сприятиме соціалізації мешканців.

Проблема бюрократизації процесів отримання дозволів на реконструкцію пам'яток архітектури місцевого значення, яких багато у Павлограді, часто призводить до їхньої повної руйнації через неможливість вчасно провести консерваційні роботи. Необхідно запровадити термінові механізми для проведення протиаварійних робіт на об'єктах культурної спадщини у період дії воєнного стану, що дозволить зберегти історичне обличчя громади для майбутніх поколінь.

Отже, проблемні аспекти відновлення гуманітарної інфраструктури є багатограничними та взаємопов'язаними. Вони охоплюють безпекові, фінансові,

кадрові та управлінські рівні. Подолання цих викликів потребує від Павлоградської міської територіальної громади та держави загалом відмови від старих шаблонів та переходу до інноваційних моделей публічного врядування. Лише комплексний підхід, що базується на принципах інклюзивності, цифровізації та енергоефективності, дозволить створити сучасну гуманітарну інфраструктуру, здатну стати фундаментом для відродження української нації.

3.2 Європейський досвід підтримки культури, молоді та спорту

Вивчення міжнародного досвіду публічного управління гуманітарною сферою є критично важливим для формування сучасної стратегії розвитку українських територіальних громад. Провідні країни Європейського Союзу розглядають культуру, молодь та спорт не як витратні галузі, а як стратегічні інвестиції у соціальний капітал та стійкість суспільства. Європейська модель управління базується на принципах децентралізації, де більшість повноважень передається на муніципальний рівень, а центральна влада виконує роль модератора та донора. Як зазначає відомий дослідник Олександр Оболенський: *«Міжнародна практика доводить, що ефективність гуманітарної політики прямо залежить від здатності місцевої влади залучати недержавний сектор до надання соціальних послуг»* [13].

У країнах Європейського Союзу ключовим інструментом підтримки культури є принцип «витягнутої руки», який передбачає розподіл коштів через незалежні фонди, такі як Британська рада мистецтв або Національний фонд мистецтв у Сполучених Штатах Америки [29,30]. Це дозволяє деполітизувати процес фінансування та спрямовувати ресурси на найбільш інноваційні проекти. Для Павлоградської міської територіальної громади такий досвід є надзвичайно цінним у контексті реформування системи розподілу місцевих грантів. Інтеграція культурних послуг у єдину систему соціальної стійкості, що є науковою новизною нашого дослідження, корелює з європейською

концепцією «соціальної інклюзії через мистецтво», де заклади культури стають центрами адаптації вразливих груп.

Досвід Республіки Польща у сфері молодіжної політики демонструє високу ефективність функціонування молодіжних рад як суб'єктів громадського контролю [31]. Польські муніципалітети активно залучають молодь до бюджетного планування через механізми партисипації. Це повністю відповідає нашим пропозиціям щодо залучення інструментів громадського контролю до реалізації молодіжної політики. Практичне значення таких підходів для Павлограда полягає у можливості трансформації Молодіжної ради з дорадчого органу на реального партнера у розробці планів відновлення громади [20.26,]. Міжнародний досвід підтверджує, що залучена молодь рідше емігрує та активніше долучається до розвитку локальної економіки.

Німецька модель підтримки масового спорту базується на розвиненій мережі спортивних клубів, які отримують суттєву підтримку від муніципалітетів [32]. У Німеччині спорт розглядається як головний інструмент превентивної медицини та соціальної інтеграції. Для українських громад у період воєнного стану цей досвід є актуальним у контексті реабілітації ветеранів. Залучення грантової допомоги для створення адаптивної спортивної інфраструктури, як це робиться в межах програм Еразмус Плюс Спорт, може стати дієвим механізмом для Павлоградської міської ради у процесі відновлення гуманітарного сектору та забезпечення безбар'єрності [4, 33].

Цифровізація муніципального управління гуманітарними закладами у країнах Скандинавії є прикладом для наслідування. У Данії та Швеції бібліотеки функціонують як «цифрові хаби», де громадяни не лише отримують книги, а й мають доступ до всіх державних сервісів [39]. Наші пропозиції щодо цифровізації гуманітарних закладів у Павлограді знаходять підтвердження у цій успішній міжнародній практиці. Використання електронних платформ для моніторингу завантаженості спортивних залів чи

культурних центрів дозволяє оптимізувати видатки бюджету та підвищити якість послуг для мешканців територіальної громади [28,38].

Нижче наведено систематизацію ключових європейських моделей, які можуть бути адаптовані до умов Павлоградської міської територіальної громади.

Таблиця 3.2.

Міжнародний досвід управління та підтримки гуманітарної сфери

Країна	Ключова модель / Інструмент	Пріоритетний напрям	Можливість адаптації в Павлоградській міській територіальній громаді
Велика Британія	Принцип «витагнутої руки»	Культура та мистецтво	Створення незалежних конкурсних рад для розподілу грантів
Польща	Бюджет участі та молодіжні ради	Молодіжна політика	Посилення громадського контролю через Молодіжну раду
Німеччина	Спортивні клуби	Масовий спорт	Реабілітація ветеранів через мережу спортивних спільнот
Данія	Бібліотека як цифровий хаб	Культура та освіта	Цифровізація бібліотечної мережі громади
Франція	Податкові пільги для меценатів	Спадщина та культура	Залучення бізнесу до відбудови інфраструктури
Естонія	Цифрові реєстри послуг	Управління закладами	Електронний моніторинг ефективності закладів

Джерело: Розроблено автором на основі:[4, 13, 26, 28, 29, 30, 32, 34, 36, 38].

Важливим аспектом є залучення приватного капіталу через механізми меценатства та спонсорства, що широко розвинене у Франції [34,35]. Французьке законодавство передбачає суттєві податкові пільги для бізнесу, який інвестує у відновлення об'єктів культурної спадщини. Сформульовані у нашій роботі рекомендації щодо залучення інструментів публічно-приватного

партнерства можуть бути реалізовані у Павлограді за прикладом європейських «фондів солідарності». Це дозволить зменшити навантаження на місцевий бюджет та залучити кошти промислових підприємств регіону до модернізації театрів та стадіонів.

Естонський досвід «Електронної держави» доводить, що навіть невеликі громади можуть бути лідерами у сфері цифрового управління гуманітарним сектором. В Естонії кожен спортивний результат дитини чи відвідування гуртка фіксується у цифровій системі [36]. Впровадження подібних систем у Павлограді сприятиме прозорості та підзвітності виконавчих органів міської ради. Матеріали нашого дослідження щодо цифровізації є корисними для розробки місцевих стратегій відновлення, де кожен інфраструктурний об'єкт має свій «цифровий паспорт» та систему онлайн-бронювання.

Американська модель підтримки молодіжних лідерів через систему грантів від приватних фондів демонструє важливість фінансової автономії молодіжних організацій [28,45]. У Сполучених Штатах Америки муніципалітети часто делегують виконання соціальних програм професійним неурядовим організаціям. Це підтверджує доречність нашої тези про те, що гуманітарна сфера повинна бути єдиною системою соціальної стійкості, де державні інституції та громадський сектор працюють синхронно. Для Павлоградської міської територіальної громади це означає розвиток конкурсів проектів соціального замовлення для місцевих активістів.

Японія пропонує унікальний досвід використання спорту та культури для відновлення громад після катастроф, що втілено у концепції «Відбудувати краще, ніж було» [40,41]. Японські громади використовують спортивні об'єкти як багатофункціональні центри, що в мирний час служать для тренувань, а в кризовий — як безпечні простори. Це ілюструє нашу наукову новинку щодо інтеграції гуманітарних послуг у систему соціальної стійкості. Практичне значення цієї моделі для Павлограда полягає у проектуванні нових об'єктів інфраструктури як інклюзивних та безпекових споруд подвійного призначення.

Канадський досвід волонтерства показує, як молодіжні ініціативи можуть стати ефективним соціальним ліфтом [42,43]. Канадський уряд фінансує проекти, де молодь самостійно вирішує соціальні проблеми своїх міст. Для Павлоградської міської ради залучення міжнародного досвіду волонтерського менеджменту може стати ключем до активізації молодих павлоградців, які прибули в місто як внутрішньо переміщені особи. Це сприятиме їх швидкій інтеграції та суттєвому зменшенню соціальної напруги в межах громади.

Досвід Держави Ізраїль у сфері психологічної реабілітації через спорт та творчість є найбільш релевантним для України в умовах воєнного стану [44, 45]. Ізраїльські центри використовують спеціалізовані мистецтвознавчі методики для подолання наслідків травматичних подій у дітей та дорослих. Наші пропозиції щодо модернізації гуманітарних закладів Павлограда мають включати створення подібних кабінетів психоемоційного розвантаження на базі діючих бібліотек та спортивних шкіл. Використання грантової допомоги від міжнародних фондів для навчання персоналу цим методикам є частиною стратегії відновлення громади.

Австрійська система підтримки навчання впродовж усього життя доводить, що заклади культури можуть бути успішними майданчиками для професійної перепідготовки дорослих [29,46]. Для Павлограда, де промисловий сектор потребує нових кваліфікованих кадрів, заклади культури могли б стати центрами адаптації молоді та ветеранів до нових професійних викликів. Такий підхід робить гуманітарну інфраструктуру економічно виправданою та стратегічно важливою для всієї територіальної громади, забезпечуючи її сталий розвиток.

Програма Європейського Союзу «Креативна Європа» є головним джерелом залучення грантової допомоги для масштабних культурних проектів [47]. Досвід східноєвропейських громад показує, що навіть невеликі міста можуть отримувати суттєві інвестиції, якщо мають професійні проектні офіси. Це підтверджує наше практичне значення роботи щодо необхідності

створення у структурі Павлоградської міської ради спеціалізованих підрозділів з фандрейзінгу. Системний підхід до міжнародної співпраці дозволить залучити кошти на капітальні ремонти стадіонів та музеїв.

Швейцарська модель фінансової децентралізації забезпечує право територіальним громадам самостійно встановлювати пріоритети розвитку сфери культури та спорту [49]. У нашому дослідженні ми пропонуємо посилити інструменти громадського контролю у Павлограді, що повністю корелює зі швейцарськими принципами прямої демократії. Впровадження сучасних цифрових сервісів для голосування за пріоритетні напрямки відновлення гуманітарної інфраструктури дозволить значно підвищити легітимність та прозорість управлінських рішень.

Досвід Литовської Республіки у реформуванні спортивних шкіл у багатопрофільні центри фізичної активності показує шлях до оптимізації бюджетних витрат [51]. Литовські громади відмовилися від утримання застарілих форм на користь сучасних спортивних комплексів, якими керують професійні проектні менеджери. Це підтверджує нашу тезу про необхідність оптимізації гуманітарної інфраструктури Павлограда через залучення міжнародного досвіду управління. Перехід до сервісної моделі надання послуг зробить спорт доступнішим для всіх мешканців.

Науковець Ігор Афанасьєв наголошує, що міжнародний досвід свідчить про необхідність впровадження «культурного ресайклінгу» — перетворення колишніх промислових об'єктів у сучасні культурні центри [2,52]. Для Павлограда як великого промислового центру цей підхід може стати основою для ревіталізації застарілих складських приміщень у сучасні лофти та молодіжні хаби. Це не лише збереже архітектурну історію міста, а й створить нові точки тяжіння для креативного класу, що сприятиме загальному економічному відродженню Павлоградської міської територіальної громади.

Застосування інструментів громадського контролю до реалізації молодіжної політики, за прикладом скандинавських країн, дозволяє уникнути корупційних ризиків при розподілі ресурсів. У Фінляндії молодіжні

організації мають доступ до державних баз даних для моніторингу ефективності програм. Наші пропозиції щодо прозорості муніципального менеджменту у Павлограді спираються на ці міжнародні стандарти підзвітності. Відкритість даних про роботу гуманітарних установ сприяє залученню додаткових приватних інвестицій та грантів від міжнародних фінансових інституцій [39,37].

Важливо зауважити, що європейська практика передбачає обов'язкове страхування об'єктів гуманітарної інфраструктури, що є актуальним для України в умовах воєнних ризиків. Досвід країн, що пережили конфлікти (наприклад, Хорватія), показує важливість створення спеціальних фондів відновлення культури з міжнародною участю. Павлоградська міська рада, використовуючи матеріали дослідження щодо грантової допомоги, може ініціювати створення локального фонду стійкості, який об'єднає зусилля закордонних міст-побратимів та місцевого бізнесу для відбудови стадіонів та будинків культури [26,48].

Принцип інклюзивності, який є наріжним каменем гуманітарної політики ЄС, вимагає, щоб кожен об'єкт відновлення був доступний для людей з обмеженими фізичними можливостями. Міжнародні стандарти безбар'єрності, впроваджені у Нідерландах, є еталоном для проектування сучасних бібліотек та молодіжних просторів. Наші рекомендації щодо оптимізації інфраструктури Павлограда включають обов'язковий аудит доступності всіх гуманітарних установ. Це дозволить ветеранам війни та маломобільним групам населення відчувати себе повноправними учасниками соціального життя громади [27,45].

Інтеграція гуманітарних послуг у єдину систему соціальної стійкості потребує також оновлення професійних стандартів для управлінців. Європейський досвід підготовки «менеджерів культури» та «координаторів молодіжної роботи» передбачає володіння навичками проектного дизайну та цифрового аналізу. Павлоградська міська територіальна громада може скористатися програмами обміну для підвищення кваліфікації своїх

працівників у межах проектів міст-побратимів. Це забезпечить приплив нових ідей та сучасних управлінських технологій у місцеве самоврядування [3,47].

Залучення міжнародного досвіду дозволяє уникнути типових помилок при реформуванні галузі та суттєво прискорити процеси модернізації. Практичне значення наших рекомендацій полягає у їх спрямованості на створення конкурентоспроможного гуманітарного середовища, яке буде привабливим для молоді та інвесторів. Кожна інвестиція в культуру чи спорт за міжнародними стандартами є внеском у довгострокову стабільність та безпеку громади. Павлоград має всі шанси стати регіональним лідером у впровадженні інноваційних моделей публічного врядування у гуманітарній сфері [26, 41].

Отже, системний аналіз міжнародного досвіду публічного управління доводить, що гуманітарна сфера повинна розвиватися на засадах цифровізації, інклюзії та партнерства. Впровадження європейських практик у Павлограді дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й створити якісно нову систему соціальної стійкості. Практичне значення наших рекомендацій полягає у їх спрямованості на залучення грантової допомоги та міжнародної експертизи для реалізації інтересів кожного члена громади. Це забезпечить сталий розвиток Павлоградської міської територіальної громади у післявоєнний період, роблячи її прикладом успішної трансформації гуманітарного сектору.

3.3 Пріоритети розвитку сфери культури, молоді та спорту в контексті післявоєнної відбудови України

Стратегічне планування післявоєнної відбудови України потребує переходу від моделі простого відновлення пошкоджених об'єктів до глибокої трансформації принципів публічного управління гуманітарною сферою. Пріоритетом розвитку на рівні територіальних громад має стати створення екосистеми, де культура, молодь та спорт виступають не як дотаційні галузі, а

як фундамент національної безпеки та соціальної згуртованості. Як зазначає науковець Олександр Оболенський, публічне управління в умовах відновлення повинно базуватися на принципах адаптивності та людиноцентризму, де кожна інвестиція в інфраструктуру оцінюється через показник зростання соціального капіталу [13].

Для Павлоградської міської територіальної громади це означає формування стійкої мережі закладів, здатних функціонувати в умовах тривалих безпекових викликів.

Наукова новизна результатів нашого дослідження полягає у системному підході до реформування управління гуманітарною сферою на рівні територіальної громади, що передбачає повну інтеграцію культурних, молодіжних та спортивних послуг у єдину систему соціальної стійкості. У післявоєнний період пріоритетним напрямом стане створення багатофункціональних хабів, які об'єднуюватимуть під одним дахом бібліотеку, спортивний зал та центр молодіжних ініціатив. Такий підхід дозволяє не лише раціонально використовувати бюджетні кошти на утримання будівель, а й забезпечувати комплексний супровід мешканців, зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, сприяючи їх швидшій адаптації до мирного життя [16, 27].

Важливим пріоритетом відбудови є впровадження пропозицій щодо повної цифровізації муніципального управління гуманітарними закладами. Створення цифрових паспортів об'єктів культури та спорту в межах національної системи DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) дозволить Павлоградській міській раді забезпечити прозорість процесів відбудови та залучити інвестиції [53].

Цифровізація має охопити і процеси надання послуг: від електронного запису до спортивних секцій до віртуальних музейних експозицій. Це підвищить доступність гуманітарного продукту для молоді та дозволить здійснювати моніторинг ефективності роботи кожної установи в режимі реального часу [18, 28].

Розвиток молодіжної політики у післявоєнний період має базуватися на активному залученні інструментів громадського контролю. Пріоритетом є створення умов, за яких молодь не просто споживає послуги, а стає суб'єктом управління через Молодіжні ради та бюджет участі. Як підкреслює експерт Ігор Афанасьєв, *«культурна стійкість громади визначається рівнем залученості молодого покоління до прийняття рішень, що формують майбутнє їхнього життєвого простору»* [2]. Для Павлограда це означає розширення повноважень молодіжного активу у питаннях контролю за якістю відбудови та наповненням змістом відновлених молодіжних центрів [3,8].

Практичне значення роботи вбачається у підвищенні ефективності діяльності виконавчих органів Павлоградської міської ради через оптимізацію гуманітарної інфраструктури за принципами безбар'єрності та інклюзивності. Післявоєнна відбудова вимагає, щоб кожна спортивна школа чи будинок культури були повністю пристосовані для потреб ветеранів з інвалідністю. Сформульовані нами рекомендації можуть бути використані при розробці місцевих стратегій розвитку, де пріоритет надається створенню «міста без бар'єрів». Це включає не лише встановлення пандусів, а й адаптацію спортивних програм та культурного контенту до потреб осіб, які отримали травми внаслідок бойових дій [7,26].

Залучення грантової допомоги та використання міжнародного досвіду є невід'ємним пріоритетом фінансової стратегії відновлення. Павлоградська міська територіальна громада має активно використовувати можливості програм, таких як «Креативна Європа», для модернізації своєї бази [14]. Матеріали нашого дослідження є корисними для молодіжних центрів та громадських організацій у розробці проектів, що спрямовані на залучення зовнішніх інвестицій. Пріоритетом має стати перехід від повного бюджетного фінансування до моделі багатоканального забезпечення, де значну частку складають міжнародні та державні гранти [4,20].

Відновлення сфери спорту в контексті відбудови має орієнтуватися на масовість та реабілітаційну функцію. Пріоритетним є створення інклюзивної

спортивної інфраструктури, яка дозволить ветеранам війни інтегруватися у цивільне життя через адаптивні види спорту. Це потребує перепідготовки тренерського складу дитячо-юнацьких спортивних шкіл для роботи з психологічними травмами та фізичними обмеженнями [9,10].

Культурна політика в умовах відбудови повинна стати інструментом національного єднання та протидії дезінформації. Пріоритетом є розвиток локального краєзнавства та підтримка проектів, що підкреслюють унікальну ідентичність Павлограда. Павлоградський історико-краєзнавчий музей має трансформуватися у сучасний освітній центр, де через цифрові технології розповідатиметься історія спротиву та відбудови. Важливим аспектом є також розвиток креативних індустрій, що дозволить створити нові робочі місця для внутрішньо переміщених осіб та молодих митців [21].

Систематизація пріоритетних напрямів розвитку дозволяє виокремити стратегічні орієнтири для органів місцевого самоврядування.

Таблиця 3.3.

Пріоритети розвитку гуманітарної сфери в стратегії відбудови

Напрямок розвитку	Ключовий пріоритет	Інструмент реалізації	Очікуваний соціальний ефект
Управління	Системна інтеграція послуг	Створення мультифункціональних хабів	Соціальна стійкість громади
Цифровізація	Прозорість та доступність	Система DREAM, е-послуги	Залучення інвестицій, контроль
Молодь	Громадський контроль	Молодіжні ради, волонтерство	Утримання людського капіталу
Спорт	Інклюзивна реабілітація	Адаптивні майданчики, гранти	Соціалізація ветеранів
Культура	Національна ідентичність	Креативні індустрії, цифрові архіви	Консолідація суспільства

Джерело: Розроблено автором на основі: [2, 3, 10, 14, 15, 21, 27, 28,]

Пріоритетом у сфері інфраструктури має стати енергонезалежність та екологічність будівель. Кожен об'єкт, що відновлюється у Павлограді, повинен відповідати стандартам «зеленого будівництва» з використанням

відновлювальних джерел енергії. Це не лише знизить навантаження на бюджет громади у майбутньому, а й відповідатиме вимогам міжнародних донорів, які надають перевагу екологічно відповідальним проектам. Впровадження технологій енергоефективності в будинках культури та школах мистецтв є частиною загальнодержавного курсу на енергетичну безпеку [23,47].

Важливим вектором є розвиток неформальної освіти як засобу швидкої перепідготовки кадрів у післявоєнний період. Бібліотеки Павлограда мають пріоритетно розвиватися як центри навчання впродовж усього життя, де ветерани та молодь можуть здобути нові навички у сфері цифрових технологій чи проектного менеджменту. Це відповідає українським та європейським стандартам підтримки людського розвитку та робить заклади культури економічно корисними інституціями. Співпраця з освітніми платформами через грантові проекти дозволить підвищити конкурентоспроможність мешканців громади [13,54].

Професіоналізація муніципального менеджменту є ще одним критичним пріоритетом. Ефективна відбудова неможлива без управлінців, які володіють навичками стратегічного аналізу та вміють працювати з фінансовими інституціями. Пріоритетом для Павлоградської міської ради має стати постійне підвищення кваліфікації працівників гуманітарного сектору через участь у навчальних програмах. Використання сучасних практик дозволить уникнути хаотичності при відновленні інфраструктури та забезпечити її сталу експлуатацію [5,26].

Пріоритетом соціальної політики в межах гуманітарної сфери має стати повна інтеграція внутрішньо переміщених осіб у життя громади. Культурні та спортивні заходи повинні бути спрямовані на подолання соціальної ізоляції та формування спільної ідентичності нових та корінних павлоградців. Це потребує розробки специфічних інтеграційних програм, що фінансуватимуться як з місцевого бюджету, так і через цільові гранти. Така діяльність зміцнює внутрішню єдність громади та запобігає виникненню соціальних конфліктів [16,20].

Розвиток інклюзивної мистецької освіти є важливим напрямом для збереження творчого потенціалу нації. Павлоградська школа мистецтв має стати пріоритетним об'єктом для модернізації, де діти, незалежно від фізичних обмежень чи соціального статусу, матимуть доступ до якісної творчої освіти. Впровадження арт-терапевтичних методик у навчальний процес дозволить використовувати мистецтво як засіб реабілітації дітей, що постраждали від війни. Підтримка обдарованої молоді через міські стипендії та гранти на навчання є інвестицією в майбутнє [14,55].

Пріоритетом у сфері безпеки є перетворення захисних споруд цивільного захисту на функціональні простори подвійного призначення. Укриття в закладах культури та спорту не повинні бути порожніми приміщеннями; вони мають бути обладнані для проведення гурткової роботи, тренувань чи репетицій під час повітряних тривог. Це забезпечить безперервність гуманітарного процесу та сформує у мешканців відчуття захищеності. Досвід Павлограда в облаштуванні укриттів має отримати подальший розвиток через залучення сучасних технологій [23,56].

Національно-патріотичне виховання має стати наскрізною темою всіх програм відбудови, базуючись на сучасних цінностях свободи та демократії. Пріоритетним є створення меморіальних просторів нового типу, які не лише вшановують пам'яті загиблих героїв, а й служать місцями для діалогу поколінь та проведення освітніх заходів. Це сприятиме формуванню у молоді почуття відповідальності за свою громаду та державу. Публічне управління у цьому контексті має виступати модератором створення таких «місць сили», залучаючи до проектування архітекторів та істориків [8,6].

Розвиток волонтерського руху як постійного інституту громадянського суспільства є важливим стратегічним пріоритетом. Громада повинна підтримувати волонтерські хаби на базі бібліотек чи молодіжних центрів, надаючи їм приміщення та методичну допомогу. Волонтерство має розглядатися як форма громадської участі, що підвищує стійкість громади до зовнішніх шоків. Практичне значення нашої роботи полягає у рекомендаціях

щодо інституційної підтримки таких ініціатив через конкурси міських грантів [14,16].

Цифрова трансформація гуманітарних послуг повинна включати розвиток локальних онлайн-платформ для бронювання квитків у театр, запису до спортивних секцій та отримання консультацій молодіжного центру. Це зробить послуги ближчими до споживача та дозволить збирати дані для аналізу потреб мешканців. Пріоритетом є створення «єдиного вікна» гуманітарних послуг Павлограда. Така цифрова доступність є вимогою часу та стандартом ефективного муніципального врядування, що сприяє залученню молодіжної аудиторії [28,57].

Прозорість та громадський контроль за використанням коштів на відбудову є пріоритетом, що гарантує довіру донорів та громади. Використання відкритих даних та публічна звітність кожного закладу культури чи спорту про хід робіт мають стати обов'язковими. Пріоритетним є залучення незалежних спостерігачів від громадськості до моніторингу тендерних процедур. Це мінімізує корупційні ризики та забезпечить максимальну ефективність кожної гривні, спрямованої на відновлення інфраструктури [19,53].

Отже, пріоритети розвитку сфери культури, молоді та спорту в контексті післявоєнної відбудови України зосереджені на створенні інклюзивної, цифрової та безпечної гуманітарної інфраструктури. Системний підхід до управління на рівні Павлоградської міської територіальної громади дозволить трансформувати виклики війни у можливості для розвитку. Реалізація запропонованих пріоритетів забезпечить високу якість життя мешканців, сприятиме соціальній реабілітації ветеранів та утриманню людського капіталу. Культура та спорт у відбудованій Україні стануть дієвими інструментами формування активного та консолідованого суспільства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів публічного управління розвитком сфери культури, молоді та спорту в умовах сучасних викликів. За результатами проведеного аналізу встановлено, що публічне управління в гуманітарному секторі є складною багатоаспектною системою, яка в умовах децентралізації трансформується від командно-адміністративної моделі до сервісно-орієнтованого підходу. Сутність цього процесу полягає у стратегічному поєднанні владних повноважень з громадським контролем та ініціативою, де головною метою є не отримання прибутку, а всебічний розвиток людського капіталу та забезпечення соціальної стійкості громади.

Теоретичне осмислення проблеми дозволило визначити специфічні особливості гуманітарної сфери, серед яких ключовими є інклюзивність, багаторівневість управління та висока залежність від бюджетного фінансування. Доведено, що функції публічного управління — від нормативно-правового регулювання до оцінки ефективності — повинні реалізуватися через принцип субсидіарності, що забезпечує максимальне наближення послуг до споживача. Теоретичні результати дослідження слугують фундаментом для розуміння того, що культура, молодь та спорт в умовах війни перестають бути галузями «другого плану» і стають інструментами психологічної реабілітації та національного спротиву.

Аналіз нормативно-правового забезпечення засвідчив наявність розгалуженої системи законодавчих актів, що регулюють гуманітарний розвиток. Базові закони України про культуру, молодіжну політику та спорт створюють необхідний каркас для діяльності органів влади, проте потребують адаптації до умов воєнного стану та процесів євроінтеграції. Виявлено, що особливого значення набуває локальна нормативна база Павлоградської міської територіальної громади, яка через місцеві програми та рішення виконавчого комітету деталізує державні норми відповідно до потреб

мешканців. Правове поле забезпечує легітимність управлінських рішень, проте вимагає подальшої лібералізації для залучення приватних інвестицій.

Інституційна структура управління характеризується чітким розподілом функцій між державним, регіональним та місцевим рівнями. Встановлено, що в Павлоградській міській територіальній громаді ключовими суб'єктами є профільні відділи та управління міської ради, які безпосередньо керують мережею комунальних закладів. Важливою інституційною новацією останніх років стало впровадження моделі «витагнутої руки» через створення спеціалізованих фондів, що дозволяє громаді залучати позабюджетні грантові ресурси. Інституційна стійкість системи в умовах війни забезпечується завдяки гнучкості менеджменту та здатності установ адаптуватися до безпекових вимог, зокрема через облаштування укриттів.

Аналіз фактичного стану гуманітарної сфери Павлограда за 2022–2025 роки продемонстрував високу адаптивність системи публічного управління. Попри ракетні обстріли та складну економічну ситуацію, громада змогла не лише зберегти мережу закладів, а й суттєво збільшити фінансування культури та спорту. Показники 2025 року свідчать про відновлення масових заходів у безпечних форматах та високу результативність мистецької освіти. Виявлено тенденцію до зростання творчих досягнень молоді та активізації волонтерського руху на базі бібліотек, що підтверджує перетворення гуманітарних інституцій на осередки соціальної допомоги та згуртованості мешканців.

Дослідження впливу воєнного стану дозволило сформулювати наукову новизну роботи, яка полягає у системному підході до інтеграції гуманітарних послуг у єдину систему соціальної стійкості. Встановлено, що заклади Павлограда успішно поєднали основну діяльність із функціями допомоги внутрішньо переміщеним особам та ветеранам. Це доводить, що публічне управління на рівні громади має відійти від галузевого поділу на користь крос-функціональної взаємодії. Цифровізація управлінських процесів та впровадження інструментів електронної демократії в умовах війни стали не

просто додатковою опцією, а необхідною умовою забезпечення доступності послуг та безпеки громадян.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій для виконавчих органів Павлоградської міської ради щодо оптимізації гуманітарної інфраструктури. Запропоновано підходи до створення багатофункціональних просторів подвійного призначення, що дозволить раціонально використовувати ресурси бюджету. Матеріали дослідження щодо залучення міжнародної грантової допомоги та використання системи DREAM уже сьогодні можуть бути використані при розробці планів відновлення громади. Рекомендації щодо розвитку інклюзивного середовища та адаптивних видів спорту спрямовані на системну реабілітацію захисників України та їхню повну інтеграцію в життя Павлограда.

Вивчення міжнародного досвіду підтвердило правильність обраного Україною шляху децентралізації та залучення громадського сектору. Європейські практики, зокрема принцип «витягнутої руки» та моделі «цифрових хабів», є релевантними для впровадження на місцевому рівні. Міжнародний досвід доводить, що успішна гуманітарна політика базується на партнерстві між владою, бізнесом та громадою. Для Павлограда адаптація досвіду Польщі у сфері молодіжного самоврядування та Естонії у частині цифрових реєстрів послуг стане потужним стимулом для модернізації муніципального менеджменту та підвищення інвестиційної привабливості територіальної громади.

Виявлені проблемні аспекти відбудови інфраструктури, такі як кадровий дефіцит, зношеність матеріальної бази та безпекові загрози, потребують комплексного розв'язання. Встановлено, що відновлення об'єктів не повинно бути механічним ремонтом стін; воно має супроводжуватися впровадженням енергоефективних технологій та універсального дизайну. Публічне управління має стати фасилітатором, що створює умови для «зеленого відновлення» та залучення приватного капіталу через публічно-приватне

партнерство. Вирішення цих проблем лежить у площині стратегічного планування, де кожен відновлений об'єкт розглядається як багатофункціональний соціальний простір.

Пріоритети розвитку сфери культури, молоді та спорту в контексті післявоєнної відбудови зосереджені на трьох векторах: безпека, цифровізація та інклюзія. Майбутня модель управління у Павлоградській міській територіальній громаді має базуватися на створенні «єдиного вікна» гуманітарних послуг та посиленні громадського контролю. Пріоритетним є розвиток ветеранської політики через спорт та культуру, що забезпечить соціальне зцілення нації. Реалізація цих пріоритетів дозволить громаді не лише подолати наслідки війни, а й вийти на новий рівень соціально-культурного розвитку, що відповідає кращим європейським стандартам.

На основі проведеного дослідження сформульовано рекомендації щодо вдосконалення діяльності виконавчих органів Павлоградської міської ради. Необхідно запровадити регулярний моніторинг якості послуг за допомогою цифрових платформ та активізувати участь молоді у розподілі коштів громадського бюджету. Рекомендується створити спеціалізований офіс із залучення грантів для фінансування великих інфраструктурних проектів відновлення. Такі заходи дозволять підвищити прозорість управління та забезпечити високу довіру мешканців до місцевої влади, що є критично важливим для успішної реалізації стратегії сталого розвитку громади.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що поставлена мета дипломної роботи досягнута, а завдання виконані у повному обсязі. Дослідження довело, що публічне управління гуманітарним сектором є ключовим фактором життєстійкості територіальної громади в умовах війни. Результати роботи мають як теоретичну цінність для розвитку науки державного управління, так і безпосереднє прикладне значення для муніципального менеджменту. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на детальний аналіз економічного впливу креативних індустрій на бюджет громади та розробку

моделей мережевого управління гуманітарними кластерами в межах агломерацій.

Процес формування національної ідентичності через заклади культури та спорту в Павлограді продемонстрував свою ефективність як засіб ідеологічного спротиву. Висновки роботи підтверджують, що патріотичне виховання молоді та підтримка локального краєзнавства є невід'ємними елементами національної безпеки. Публічне управління повинно й надалі підтримувати проекти, що зміцнюють зв'язок мешканців зі своєю землею та героїчним минулим і сучасним. Відновлення гуманітарної інфраструктури стане символом незламності та готовності громади до творення майбутнього у вільній, європейській Україні.

Запровадження інклюзивних практик у спортивній школі мистецтв Павлограда вже приносить перші результати у вигляді перемог вихованців на міжнародних конкурсах, що свідчить про високий потенціал громади. Практичне впровадження рекомендацій щодо створення безбар'єрного середовища дозволить кожному павлоградцю відчувати себе частиною єдиної спільноти. Це підвищує рівень соціальної справедливості та робить публічне управління справді демократичним. Взаємодія з міжнародними партнерами, такими як ЮНІСЕФ, у питаннях безпеки дітей доводить спроможність Павлоградської міської територіальної громади працювати за світовими стандартами.

Системна робота Молодіжної ради Павлограда, висвітлена у роботі, є прикладом успішної реалізації державної молодіжної політики «на місцях». Висновки дослідження підкреслюють, що залучення молоді до волонтерства та управління є найкращою інвестицією в кадровий резерв громади. Рекомендації щодо цифровізації молодіжних послуг та створення сучасних хабів спрямовані на те, щоб Павлоград залишався привабливим містом для самореалізації молодого покоління. Це є стратегічним завданням для запобігання депопуляції та забезпечення економічного відновлення регіону.

Ефективність бюджетного планування у Павлограді, проаналізована у розділі 2, свідчить про високий рівень фінансової дисципліни. Проте висновки вказують на необхідність диверсифікації джерел фінансування гуманітарних проектів. Практичне значення мають пропозиції щодо впровадження механізмів соціального замовлення, де громадські організації стають виконавцями муніципальних програм. Це дозволить підвищити конкуренцію та якість послуг, одночасно залучаючи додаткові ресурси громадянського суспільства до вирішення місцевих проблем.

Оптимізація мережі гуманітарних закладів, запропонована у роботі, базується на принципах функціональності та доступності. Рекомендації щодо створення крос-галузевих центрів на базі бібліотек дозволяють перетворити застарілі установи на сучасні точки тяжіння. Це шлях до модернізації громади, який вимагає від управлінців сміливих рішень та відкритості до інновацій. Такий підхід повністю відповідає європейському досвіду муніципального менеджменту та дозволяє Павлограду стати прикладом успішної трансформації гуманітарного сектору в Україні.

Результати дослідження впливу воєнного стану на спорт у Павлограді підтверджують, що фізична культура є незамінним засобом психологічної розрядки населення. Пріоритет розвитку масового спорту та підтримка ветеранів є запорукою здоров'я нації. Висновки дипломної роботи щодо необхідності модернізації спортивних майданчиків за стандартами інклюзії мають бути враховані при формуванні міського бюджету на наступні роки. Це забезпечить рівні можливості для занять спортом усім категоріям громадян, незалежно від їх фізичного стану.

Проведений аналіз міжнародного досвіду дозволив виокремити кращі практики «культурного ресайклінгу» та цифрового врядування. Впровадження цих моделей у Павлограді сприятиме інтеграції громади у європейський соціокультурний простір. Практичні рекомендації щодо залучення грантів від «Креативної Європи» спрямовані на посилення міжнародної суб'єктності Павлограда. Це шлях до побудови сучасної, відкритої та стійкої громади,

здатної ефективно протистояти глобальним викликам та забезпечувати добробут своїх мешканців.

Загалом, дипломна робота є завершеним самостійним дослідженням, результати якого мають важливе значення для теорії та практики публічного управління. Сформульовані висновки та рекомендації є обґрунтованими та спираються на ґрунтовну аналітичну базу реальних звітів Павлоградської міської територіальної громади за 2022–2025 роки. Автор висловлює впевненість, що реалізація запропонованих підходів дозволить суттєво підвищити ефективність публічного управління в гуманітарній сфері та сприятиме успішній відбудові України. Результати роботи можуть бути використані у навчальному процесі при підготовці фахівців зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бакуменко В. Д.* Публічне управління: основи теорії, історія і практика. Київ: НАДУ, 2012. 328 с.
2. *Афанасьєв І. О.* Культурна політика в системі публічного управління: монографія. Київ: Ліра-К 2019. 256 с.
3. *Гончарук Н. Т.* Формування та реалізація державної молодіжної політики на публічній службі в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 4. С. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.15421/152354>
4. *Криштанович С. В.* Теоретичні та методичні засади формування професійної компетентності майбутніх менеджерів фізичної культури і спорту: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора пед. Наук: 13.00.04. Київ, Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2021. 44 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/eaad7973-15f4-47e2-b42c-a573b72a04bb>
5. *Малиновський В. Я.* Публічне управління: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
6. Конституція України: основні засади конституційного ладу України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.03.2026).
7. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 р. № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17> (дата звернення: 18.03.2026).
8. 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: 21.03.2026)
9. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 р. № 3808-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12> (дата звернення: 25.03.2026).
10. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту до 2028 року: основні напрями розвитку фізичної культури та спорту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-п> (дата звернення: 27.03.2026).

11. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 30.03.2026).
12. Питання діяльності у сфері культури та спорту: Постанова Кабінету Міністрів України від 05.03.2014 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-п> (дата звернення: 02.04.2026).
13. *Оболенський О. Ю.* Публічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 345 с.
14. Український культурний фонд: документи та програми підтримки культурних проєктів. URL: <https://ucf.in.ua/docs/216> (дата звернення: 20.04.2026).
15. *Грицишен Д. О.* Монографія з питань фізичної культури та спорту. Житомир: Бук-Друк, 2025. 214 с. URL: https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8990/Монографія_фізкульт_спорт_2025.pdf (дата звернення: 18.04.2026).
16. Звіт міського голови Вершини А. О. за 2022 рік: результати діяльності Павлоградської міської ради. URL: <https://pavlogradmrada.dp.gov.ua/wp-content/uploads/2023/03/Звіт-міського-голови-за-2022-рік.docx> (дата звернення: 11.04.2026).
17. Рішення виконкому №438/0/3-26: рішення виконавчого комітету Павлоградської міської ради. URL: <https://pavlogradmrada.dp.gov.ua/vikonkom-2/rishennya-vikonkomu/vikonkom-vid-18-02-2026-r.html> (дата звернення: 11.04.2026).
18. Звіт про виконання бюджету 2025: виконання бюджету Павлоградської міської територіальної громади. URL: <https://pavlogradmrada.dp.gov.ua/finansove-upravlinnya/vikonannya-byudetu/zvit-pro-vikonannya-byudzhetu-pavlogradskoi-miskoi-teritorialnoi-gromadi-za-2025-rik-2.html> (дата звернення: 14.04.2026).
19. Рішення виконавчого комітету Павлоградської міської ради від 25.02.2026 р. № 457/0/3-26 «Про підсумки виконання бюджету Павлоградської міської

територіальної громади за 2025 рік»: підсумки виконання бюджету громади за 2025 рік (дата звернення: 14.04.2026).

20. Звіт за I півріччя 2025: підсумки виконання бюджету територіальної громади. URL: <https://pavlogradmrada.dp.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/457-Про-підсумки-виконання-бюджету-тергромади-за-2025-р.doc> (дата звернення: 14.04.2026).

21. Про схвалення Концепції розвитку креативних індустрій: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.04.2019 р. № 265-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-р> (дата звернення: 18.04.2026).

22. Програма «Молодь України»: реалізація державної молодіжної політики. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-п> (дата звернення: 18.04.2026).

23. Здорова Україна: загальнонаціональна програма здорового способу життя. URL: <https://www.president.gov.ua/news/prezident-predstaviv-zagalnonacionalnu-programu-zdorova-ukrayina-68913> (дата звернення: 18.04.2026).

24. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 р. № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> (дата звернення: 19.04.2026).

25. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 19.04.2026).

26. *Дегтярьова І. О.* Публічне адміністрування. 2019. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 198 с.

27. *Мельтюхова Н.* Монографія з питань публічного управління. Дніпро: Грані, 2020. 240 с.

28. Prozorro: система електронних державних закупівель в Україні. URL: <https://prozorro.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).

29. Arts Council England: підтримка культурного сектору Великої Британії. URL: <https://www.artscouncil.org.uk/> (дата звернення: 20.04.2026).

30. US Department of State: міжнародна культурна та молодіжна політика США. URL: <https://www.state.gov/> (дата звернення: 20.04.2026).

31. Poland Youth Strategy: державна молодіжна політика Польщі. URL: <https://www.gov.pl/> (дата звернення: 20.04.2026).
32. DOSB: діяльність Німецького олімпійського спортивного союзу. URL: <https://www.dosb.de/> (дата звернення: 20.04.2026).
33. Erasmus+: міжнародні освітні та молодіжні програми ЄС. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/> (дата звернення: 20.04.2026).
34. Ministère de la Culture: державна культурна політика Франції. URL: <https://www.culture.gouv.fr/> (дата звернення: 20.04.2026).
35. Nordic Innovation: підтримка інноваційного розвитку в країнах Північної Європи. URL: <https://www.nordicinnovation.org/> (дата звернення: 20.04.2026).
36. e-Estonia: цифрове врядування та електронні послуги Естонії. URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 20.04.2026).
37. Nordic Libraries: розвиток бібліотечної системи країн Північної Європи. URL: <https://nordiclibraries.org/> (дата звернення: 20.04.2026).
38. e-Governance Academy: електронне урядування та цифрові трансформації. URL: <https://ega.ee/> (дата звернення: 20.04.2026).
39. Danish Culture Agency: діяльність культурної агенції Данії. URL: <https://slks.dk/> (дата звернення: 20.04.2026).
40. Japan Reconstruction Agency: державна політика відновлення Японії. URL: <https://www.reconstruction.go.jp/> (дата звернення: 20.04.2026).
41. UN: міжнародні програми та ініціативи Організації Об'єднаних Націй. URL: <https://www.un.org/> (дата звернення: 20.04.2026).
42. Canada Service Corps: молодіжні волонтерські програми Канади. URL: <https://www.canada.ca/> (дата звернення: 20.04.2026).
43. Canada Policy Review: державна політика та урядові програми Канади. URL: <https://www.canada.ca/> (дата звернення: 20.04.2026).
44. Government of Israel: державні програми та політика Ізраїлю. URL: <https://www.gov.il/> (дата звернення: 20.04.2026).
45. WHO: міжнародні програми у сфері охорони здоров'я. URL: <https://www.who.int/> (дата звернення: 20.04.2026).

46. European Commission EAAL: програми та ініціативи Європейської комісії. URL: <https://ec.europa.eu/> (дата звернення: 20.04.2026).
47. Creative Europe: програма підтримки культурного сектору ЄС. URL: <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe> (дата звернення: 20.04.2026).
48. EU Structural Funds: структурні фонди Європейського Союзу. URL: <https://ec.europa.eu/> (дата звернення: 20.04.2026).
49. Swiss Federal Office of Culture: культурна політика Швейцарії. URL: <https://www.bak.admin.ch/> (дата звернення: 20.04.2026).
50. Switzerland Participation Budgeting: практика громадського бюджетування у Швейцарії. URL: <https://www.ch.ch/> (дата звернення: 20.04.2026).
51. Lithuania Sports Governance: система управління спортом у Литві. URL: <https://www.lt.gov/> (дата звернення: 20.04.2026).
52. Europa Nostra: європейські програми збереження культурної спадщини. URL: <https://www.europanostra.org/> (дата звернення: 20.04.2026).
53. DREAM: цифрова екосистема управління відновленням України. URL: <https://dream.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).
54. Безбар'єрність України: державна політика безбар'єрності в Україні. URL: <https://bezbariernist.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).
55. Павлоградська школа мистецтв: інформація про діяльність мистецької школи. URL: <https://www.ua-region.com.ua/35527690> (дата звернення: 20.04.2026).
56. ДСНС України: діяльність Державної служби України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).
57. Дія: цифрові державні послуги в Україні. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).

ДОДАТКИ

до кваліфікаційної роботи бакалавра

за темою:

Публічне управління розвитком культури, молоді та спорту (на прикладі
Павлоградської ТГ)

Карпенко Дар'я Олександрівна

STATE UNIVERSITY "KYIV AVIATION INSTITUTE"
DEPARTMENT OF INTERNATIONAL RELATIONS
DEPARTMENT OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

IN THE XVIII INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND
PRACTICAL CONFERENCE
«STRATEGIES OF NATIONAL ECONOMIC
DEVELOPMENT IN THE GLOBAL ENVIRONMENT»

ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ

XVIII МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ

**НАЦІОНАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**



КИЇВ
23 квітня 2026

ЗМІСТ

Румянцев А.	5
Хоманець В.	7
Борзенко О.	9
Бухало О., Нестерук Ю.	11
Гармаш О., Марчук В.	14
Марчук В.	16
Голюк В.	19
Лю К., Сидоренко К.	21
Критенко О., Карпенко Д.	23
Плотніков О.	26
Руденко Н.	28
Бадун С.	30
Білоус Т.	32
Бондар Р., Беркова О.	36
Бурдієнко А.	38
Бученко В.	41
Власко Є.	43
Гаврилко О.	45
Герасименко О., Мігріцаєв Н.	48
Головко О.	50
Горбик Д.	52
Горобець О.	55
Данюк Д.	57
Дейнега К.	59
Дідух А.	62
Душинська А.	63
Єрошов А.	66
Єфіменко М.	68
Жуков Д.	70
Запорожець В.	72
Зеніна Є., Широкова-Мурараш О.	74
Іваніцька А., Мархонос С.	77
Іщенко Є.	79
Кабалюк А.	82
Кисіль В.	86
Климовська М.	89
Коваль Л.	93
Козак Є., Вишневський В.	97
Короп Т.	99
Куцюк О.	101
Лаврухін О., Сайчук В.	104
Майстренко Д.	105
Мандра В.	107
Мандра Н.	109
Мелешенко В.	111

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Стратегічне планування післявоєнної відбудови України потребує переходу від моделі простого відновлення пошкоджених об'єктів до глибокої трансформації принципів публічного управління гуманітарною сферою. Формування екосистеми, у якій культура, молодь і спорт розглядаються не як дотаційні галузі, а як основа національної безпеки та соціальної згуртованості. У післявоєнний період пріоритетом є створення багатофункціональних хабів (бібліотека, спортивний простір, центр молодіжних ініціатив), що забезпечують ефективне використання бюджетних ресурсів і комплексну підтримку населення, зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, сприяючи їх адаптації до мирного життя.

За результатами нашого дослідження було виокремлено наступні пріоритетні напрями повосного відновлення та розвитку означеної сфери на рівні територіальних громад:

1. Цифровізація муніципального управління гуманітарними закладами передбачає створення цифрових паспортів об'єктів культури та спорту в межах системи DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [1], що забезпечує прозорість відбудови та сприяє залученню інвестицій. Водночас цифрова трансформація має охоплювати процеси надання послуг – від електронного запису до спортивних секцій до віртуальних музейних експозицій, що підвищує їх доступність і дозволяє здійснювати моніторинг ефективності діяльності установ у реальному часі. Розвиток локальних онлайн-платформ для бронювання квитків, запису до секцій і отримання консультацій сприятиме наближенню послуг до споживача та формуванню аналітичної бази щодо потреб населення.

2. Активне залучення інструментів громадського контролю. Пріоритетом є створення умов, за яких молодь не просто споживає послуги, а стає суб'єктом управління через Молодіжні ради та бюджет участі.

3. Залучення грантової допомоги та використання міжнародного досвіду є невід'ємним пріоритетом фінансової стратегії відновлення. Міські територіальні громади мають активно використовувати можливості програм, таких як «Креативна Європа», для модернізації своєї бази [2]. Пріоритетом при цьому має стати перехід від повного бюджетного фінансування до моделі багатоканального забезпечення, де значну частку складають міжнародні та державні гранти.

4. Відновлення сфери спорту в контексті повоєнної відбудови має орієнтуватися на масовість та реабілітаційну функцію. Пріоритетним є створення інклюзивної спортивної інфраструктури, яка дозволить ветеранам війни інтегруватися у цивільне життя через адаптивні види спорту.

5. Енергонезалежність та екологічність будівель. Кожен об'єкт, що відновлюється, повинен відповідати стандартам «зеленого будівництва» з використанням відновлювальних джерел енергії. Це не лише знизить навантаження на бюджет громади у майбутньому, а й відповідатиме вимогам міжнародних донорів, які надають перевагу екологічно відповідальним проектам.

6. Розвиток неформальної освіти є важливим інструментом перепідготовки кадрів у післявоєнний період. Бібліотеки доцільно трансформувати в центри навчання впродовж життя для здобуття цифрових і управлінських навичок. Співпраця з освітніми платформами сприятиме підвищенню конкурентоспроможності населення.

7. Професіоналізація муніципального менеджменту є ще одним критичним пріоритетом. Ефективна відбудова неможлива без управлінців, які володіють навичками стратегічного аналізу та вміють працювати з фінансовими інституціями. Пріоритетом має стати постійне підвищення

кваліфікації працівників гуманітарного сектору через участь у навчальних програмах. Використання сучасних практик дозволить уникнути хаотичності при відновленні інфраструктури та забезпечити її сталу експлуатацію.

8. Повна інтеграція внутрішньо переміщених осіб у життя громади. Культурні та спортивні заходи повинні бути спрямовані на подолання соціальної ізоляції та формування спільної ідентичності нових та корінних павлоградців. Це потребує розробки специфічних інтеграційних програм, що фінансуватимуться як з місцевого бюджету, так і через цільові гранти. Така діяльність зміцнює внутрішню єдність громади та запобігає виникненню соціальних конфліктів.

9. Адаптація закладів культури та спорту до потреб ветеранів з інвалідністю та формування «безбар'єрного середовища». Це включає не лише інфраструктурну доступність, а й адаптацію програм і контенту. Важливим напрямом є розвиток інклюзивної мистецької освіти та впровадження арт-терапії як засобу реабілітації. Підтримка обдарованої молоді через стипендії та гранти сприятиме збереженню людського потенціалу.

10. Перетворення захисних споруд цивільного захисту на функціональні простори подвійного призначення. Укриття в закладах культури та спорту не повинні бути порожніми приміщеннями; вони мають бути обладнані для проведення гурткової роботи, тренувань чи репетицій під час повітряних тривог. Це забезпечить безперервність гуманітарного процесу та сформує у мешканців відчуття захищеності.

11. Національно-патріотичне виховання має стати наскрізною темою всіх програм відбудови, базуючись на сучасних цінностях свободи та демократії. Пріоритетним є створення меморіальних просторів нового типу, які не лише вшановують пам'яті загиблих героїв, а й служать місцями для діалогу поколінь та проведення освітніх заходів. Це сприятиме формуванню у молоді почуття відповідальності за свою громаду та державу.

12. Розвиток волонтерського руху як постійного інституту громадянського суспільства є важливим стратегічним пріоритетом. Громада повинна підтримувати волонтерські хаби на базі бібліотек чи молодіжних центрів, надаючи їм приміщення та методичну допомогу. Волонтерство має розглядатися як форма громадської участі, що підвищує стійкість громади до зовнішніх шоків.

13. Прозорість та громадський контроль за використанням коштів на відбудову є пріоритетом, що гарантує довіру донорів та громади. Використання відкритих даних та публічна звітність кожного закладу культури чи спорту про хід робіт мають стати обов'язковими. Пріоритетним є залучення незалежних спостерігачів від громадськості до моніторингу тендерних процедур. Це мінімізує корупційні ризики та забезпечить максимальну ефективність кожної гривні, спрямованої на відновлення інфраструктури.

Отже, пріоритети розвитку сфери культури, молоді та спорту в контексті післявоєнної відбудови України зосереджені на створенні інклюзивної, цифрової та безпечної гуманітарної інфраструктури. Системний підхід до управління на рівні територіальної громади дозволить трансформувати виклики війни у можливості для розвитку. Реалізація запропонованих напрямів забезпечить високу якість життя мешканців, сприятиме соціальній реабілітації ветеранів та утриманню людського капіталу.

Список використаних джерел

1. DREAM – Цифрова екосистема для підзвітного управління відновленням. URL: <https://dream.gov.ua/> (дата звернення 15.04.2026)

2. Український культурний фонд. Річні звіти та стратегії. URL: <https://ucf.in.ua/> (дата звернення 16.04.2026).

References:

Продовження додатка А

XVIII МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
«Національні стратегії економічного розвитку в глобальному середовищі»

-
1. DREAM – Tsyfrova ekosystema dlia pidzvitnoho upravlinnia vidnovlenniam [DREAM – a digital ecosystem for accountable recovery management]. Available at: <https://dream.gov.ua/> (accessed April 15, 2026)
 2. Ukrainskyi kulturnyi fond. Richni zvity ta stratehii [Ukrainian Cultural Foundation. Annual reports and strategies]. Available at: <https://ucf.in.ua/> (accessed April 16, 2026)