

Марина ВОЛОСЮК

д-р екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова

ГРОМАДСЬКІ АСАМБЛЕЇ ЯК ОСНОВА ІНКЛЮЗИВНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні особливої актуальності набуває пошук інструментів, що здатні забезпечити не лише технічне відновлення територій, а й глибоку регенерацію суспільної довіри та соціальної стійкості територіальних громад. Громадські асамблеї, як передовий механізм деліберативної демократії, пропонують принципово новий підхід до формування стратегій відновлення та розвитку, де легітимність управлінських рішень базується на інклюзивному діалозі та колективному інтелекті мешканців.

Як зазначають експерти ОЕСР [1], починаючи з 1980-х років, органи публічної влади все частіше звертаються до планувальних груп, громадських журі, громадських асамблей, комісій та інших представницьких обговорюваних процесів для вирішення складних політичних проблем, починаючи від зміни клімату і закінчуючи рішеннями щодо інвестицій в інфраструктуру. Сучасна концепція громадських асамблей ґрунтується на принципах: 1) випадкової вибірки, за якою обираються учасники, але таким чином, щоб вони репрезентували усе суспільство (за статтю, віком, освітою, доходом, географією); 2) навчання – учасники слухають лекції незалежних експертів, вивчають різні точки зору та аналізують дані; 3) дискусії – учасники обговорюють проблему в малих групах з модераторами, щоб знайти спільне рішення і сформувані рекомендації для влади. Досліджуючи механізм громадських асамблей, вітчизняні науковці, зокрема Х.М. Кохалик [2], акцентують увагу на їхній багатоконпонентній структурі, що включає не лише репрезентативну групу громадян, а й експертні панелі та команди фасилітаторів. «Впровадження саме такої структурованої моделі в

українських громадах дозволить уникнути ризиків популізму та забезпечити високу якість стратегічних рішень щодо повоєнного відновлення, спираючись на успішні практики Канади, Данії та Великої Британії» [2].

Деліберативна демократія надає громадянам більш постійну та змістовну роль у формуванні політики, що впливає на їхнє життя. І тут ми можемо побачити тонку, але суттєву різницю між деліберативною та дорадчою демократією. Класичні методи публічних консультацій, як-от громадські слухання або онлайн-опитування, притаманні дорадчій демократії, часто формальні й не дають глибокого залучення людей. Громадські асамблеї – це не просто «запитати пораду», а складний процес, де громадяни стають тимчасовими експертами, зважують усі ризики та виклики і видають зрілу аргументацію.

У науковому дослідженні німецьких вчених А. Jain та Н.-L. Diemel [3] громадська асамблея розглядається «як міні-модель суспільства. Завдяки випадковому відбору учасників, вона здатна відтворити різноманіття думок, яке існує в реальному житті, але в очищеному, раціональному форматі» [3]. Найцікавіша думка статті у тому, що асамблея впливає не тільки на тих 50-100 людей, які беруть в ній участь, «вона задає тон для якісної дискусії в медіа- та соціальних мережах, змушує політиків аргументувати свої дії, а не просто виголошувати гасла, підвищує загальний рівень політичної культури в громаді» [3]. Для українських громад, що постраждали від війни, де емоції зашкалюють, такий «раціональний фільтр» є порятунком від конфліктів.

У 2026 році перед Україною постали критичні виклики, які виділяють експерти Центру Разумкова [4] та вітчизняне наукове середовище [5]. Ці виклики є взаємопов'язаними та визначають складність стратегічного планування для українських територіальних громад:

1) соціально політичні: критичний дефіцит кадрів, соціальна реінтеграція та людський капітал, криза довіри та координації, трансформація суспільних очікувань щодо ролі ветеранів у політиці та майбутній владі;

2) економічні: безпекові ризики як бар'єри для інвестицій, необхідність інтелектуалізації економіки, енергетична незалежність та стійкість територіальних громад, синхронізація з вимогами ЄС;

3) управлінські: формальність залучення громад, брак комунікаційних платформ.

Вважаємо, що саме громадські асамблеї можуть стати тим механізмом, який допоможе подолати дефіцит довіри та забезпечити реальну інклюзію мешканців у процесі вирішення цих складних викликів. Оскільки війна деструктивно вплинула на рівень горизонтальної довіри, то виникає потреба в інструментах, здатних «склеїти» суспільну тканину. Створюючи простір для деліберації, де мешканці з різним життєвим досвідом – від внутрішньо переміщених осіб до місцевих підприємців – залучаються до раціонального діалогу, громадські асамблеї формують нові мережі солідарності. Це дозволяє легітимізувати складні стратегічні рішення та трансформувати пасивних мешканців у активних стейкхолдерів повоєнного розвитку.

Важливо констатувати, що впровадження деліберативних практик в Україні вже перейшло у фазу практичної апробації. Зокрема, у 2024 році за підтримки Ради Європи [6] були започатковані проекти з організації перших громадських асамблей у територіальних громадах Звягеля (Житомирська область) та Славутича (Київська область), а у 2026 році – у Рівненській територіальній громаді та Оболонському районі Києва.

Практичне залучення громадських асамблей до процесів стратегічного планування дозволяє реалізувати концепцію «підприємницького відкриття», що є фундаментом SMART-спеціалізації регіонів. Традиційне стратегічне планування часто страждає від відсутності реального зворотного зв'язку, що призводить до створення декларативних документів. Натомість громадські асамблеї стають майданчиком, де мешканці спільно з експертами ідентифікують унікальні економічні ніші та пріоритети відновлення. В умовах обмежених ресурсів, такий підхід дозволяє громадам приймати складні рішення (наприклад, щодо вибору між

відновленням певного інфраструктурного об'єкту чи інвестуванням у цифрову освіту) з високим рівнем суспільного консенсусу.

Окремої уваги потребують декілька моментів інтеграції громадських асамблей у нормативно встановлений процес стратегічного планування в Україні. Відповідно до чинного законодавства [7], ключовим суб'єктом розробки Стратегії є робоча група. Вона включає представників виконкому, депутатів, бізнесу та громадськості. Проте громадська асамблея може бути інтегрована як інноваційний компонент на етапі збору пропозицій та вибору стратегічних пріоритетів. Таке поєднання дозволить посилити експертну роботу виконкому колективним інтелектом громади. Крім того, у стратегічному плануванні часто виникають конфлікти інтересів. У межах інклюзивного стратегування громадська асамблея виконує роль майданчика для вирішення складних дилем. Завдяки деліберації, громада бере на себе відповідальність за вибір пріоритетів, що знімає напругу з виконкому та робочої групи.

Оскільки громадські асамблеї ще не закріплені в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», їх можна впроваджувати через місцеве нормотворення (шляхом внесення відповідних змін до Статуту територіальної громади або Положення про громадські асамблеї). Це дозволяє легалізувати рекомендації асамблеї як обов'язкові до розгляду робочою групою та виконкомом, перетворюючи їх з «експерименту» на сталу управлінську практику.

Забезпечення у процесі обговорення представництва вразливих груп – ветеранів російсько-української війни, людей з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб – гарантує, що стратегія повоєнного відновлення та розвитку громади буде не лише економічно обґрунтованою, а й соціально справедливою. Це безпосередньо впливає на «людський капітал», про який згадують у дослідженнях експерти Центру Разумкова [4], оскільки відчуття причетності мешканців до прийняття публічних рішень є одним з потужних стимулів для повернення українців з-за кордону та їхньої активної участі у місцевій економіці. Таким чином, на нашу думку, інклюзія перетворюється з етичної категорії на конкретний

управлінський актив, що підвищує привабливість території, у т.ч. інвестиційну, через прогнозованість та стабільність соціального середовища.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що громадські асамблеї є не просто інструментом прямої демократії, а базовим елементом інноваційної архітектури публічного управління. Для українських територіальних громад вони стають фундаментом інклюзивного стратегування, що дозволяє конвертувати деліберативний діалог у конкретні вектори сталого повоєнного відновлення. Впровадження подібних практик є вкрай важливим для інтеграції України в європейський політико-економічний простір.

Список використаних джерел:

1. OECD (2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*, OECD Publishing, Paris, DOI: <https://doi.org/10.1787/339306da-en>
2. Кохалик Х.М. Громадські асамблеї як інструмент залучення громадян до процесу ухвалення рішень в зарубіжних країнах. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 1(75). С.36-39. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.1.6>
3. Jain A., Diemel H-L. (2024). Deliberative democracy in times of crisis: the capability of citizens' assemblies to overcome societal polarization. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2024. Volume 37, Pages 681-686. DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2024.2381958>
4. Україна: суспільно-політичні виклики переходу від війни до миру та повоєнного відновлення. *Національна безпека і оборона*. 2025. № 3-4 (199-200), 156с. URL: <https://www.kas.de/documents/270026/45156318/Razumkow+Studie+UA.pdf/1181da15-a228-707d-4ad7-d70b939300ac?version=1.0&t=1775545368399>
5. Ostrovska H., Melnyk L., Yasinetska I., Mykhailov M., Shevchuk S. Macroeconomic challenges and the global context of post-war reconstruction in Ukraine. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho*

Hirnychoho Universytetu, 2026, (1): 197-207. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-1/197>

6. Council of Europe Action Plan for Ukraine «Resilience, Recovery and Reconstruction» 2023-2026. Document approved by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 14 December 2022 (CM/Del/Dec(2022)1452/2.4). URL: <https://rm.coe.int/action-plan-ukraine-2023-2026-eng/1680aa8280>
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022р. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>