

Андрій В. Шинькович¹, Камілла А. Анісімова²

СОЦІОКРАТИЧНА МОДЕЛЬ ПАРТИСИПАТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

У статті досліджено можливості застосування соціократії як моделі партисипативного публічного управління повоєнним відновленням територіальних громад України. Обґрунтовано, що відбудова зруйнованої інфраструктури має поєднуватися з інституційним оновленням місцевого самоврядування, розвитком самоорганізації населення та створенням постійних механізмів участі жителів у підготовці, реалізації, моніторингу й коригуванні управлінських рішень. Метою дослідження є розроблення концептуальних засад соціократичної моделі, яка поєднує інститути представницької демократії зі структурованою участю жителів, громадських об'єднань, професійних спільнот, суб'єктів господарювання та інших учасників місцевого розвитку. Методологічну основу сформовано на поєднанні системного, інституційного, структурно-функціонального та партисипативного підходів. Застосовано методи аналізу і синтезу, порівняльного та нормативно-правового аналізу, декомпозиції, концептуального моделювання і наукового узагальнення.

Запропоновано авторське визначення соціократії у публічному управлінні та обґрунтовано перехід від адміністративно-пірамідальної до колово-доменної архітектури громади. Розроблено авторську колово-доменну модель, у межах якої територіальна громада розглядається як поліцентрична система первинних територіальних, функціональних, координаційного та стратегічного кіл. Визначено функціональні елементи моделі: домени відповідальності, драйвер-орієнтоване управління, консентне погодження пропозицій, подвійне представництво та строкові ролі. Управлінський цикл представлено послідовністю: драйвер → домен → коло → консент → строкові ролі → реалізація → моніторинг → перегляд.

Встановлено, що законодавство України не містить нормативного визначення соціократії, проте передбачає інститути, функціонально близькі до запропонованої моделі: загальні збори жителів, місцеві ініціативи, громадські слухання, консультативно-дорадчі органи, органи самоорганізації населення та публічні консультації. Це створює передумови для пілотного впровадження моделі через статuti громад, спеціальні положення, робочі групи з відновлення і цифрові платформи участі. Обґрунтовано, що соціократичні кола не підміняють органи місцевого самоврядування, а виконують підготовчу, координаційну, консультативну, моніторингову та оцінювальну функції. Гіпотеза дослідження отримала теоретико-концептуальне підтвердження: інституціоналізація соціократичних принципів може сприяти переходу від епізодичної громадянської участі до постійної співвідповідальності, підвищенню легітимності рішень, суспільної довіри й адаптивності управління повоєнним відновленням громад.

Ключові слова: соціократія, самоорганізація населення, соціальна економіка, міжнародна урбаністика, аналіз державної політики.

Рис. 1. Табл. 2. Лім. 23.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-302-18-31

JEL H70, H83, L38, R58

¹ ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2922-3796>

² ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0959-7865>

¹ State University of Trade and Economics. Ukraine.

² State University of Trade and Economics. Ukraine.

Andriy Shynkovych, Kamilla Anisimova

SOCIOCRATIC MODEL OF PARTICIPATORY PUBLIC GOVERNANCE FOR THE POST-WAR RECOVERY OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE

The article examines the potential application of sociocracy as a model of participatory public governance for the post-war recovery of territorial communities in Ukraine. It is substantiated that the reconstruction of damaged infrastructure should be combined with the institutional renewal of local self-government, the development of community self-organization, and the establishment of permanent mechanisms for residents' participation in the preparation, implementation, monitoring, and adjustment of public decisions. The purpose of the study is to develop the conceptual foundations of a sociocratic model that combines representative democratic institutions with the structured participation of residents, civil society organizations, professional communities, business entities, and other actors of local development. The methodological framework integrates systemic, institutional, structural-functional, and participatory approaches. The methods of analysis and synthesis, comparative and legal analysis, decomposition, conceptual modelling, and scientific generalization were applied.

An original definition of sociocracy in public governance is proposed, and the transition from an administrative-pyramidal structure to a circle-domain architecture of the community is substantiated. An original circle-domain model is developed, within which the territorial community is considered a polycentric system of primary territorial, functional, coordination, and strategic circles. The functional elements of the model are identified as responsibility domains, driver-oriented governance, consent-based proposal approval, double representation, and temporary roles. The governance cycle is presented as the following sequence: driver → domain → circle → consent → temporary roles → implementation → monitoring → review.

It is established that Ukrainian legislation does not provide a legal definition of sociocracy; however, it contains institutions functionally close to the proposed model, including general meetings of residents, local initiatives, public hearings, advisory bodies, community self-organization bodies, and public consultations. This creates prerequisites for pilot implementation through community statutes, special regulations, recovery working groups, and digital participation platforms. It is argued that sociocratic circles do not replace local self-government bodies but perform preparatory, coordination, advisory, monitoring, and evaluation functions. The research hypothesis has received theoretical and conceptual confirmation: the institutionalization of sociocratic principles may facilitate the transition from episodic civic participation to permanent shared responsibility, increase the legitimacy of decisions and public trust, and strengthen the adaptability of public governance in the post-war recovery of territorial communities.

Keywords: sociocracy, community self-organization, social economy, international urban studies, public policy analysis.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.08.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Повоєнне відновлення України є не лише процесом відбудови житла, виробничих потужностей і критичної інфраструктури, а й масштабним інституційним оновленням держави та територіальних громад. Його результативність залежатиме від здатності публічного управління узгоджувати інтереси населення, органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань, бізнесу, професійних і наукових спільнот та міжнародних партнерів. Особливого значення набуває залучення жителів не лише до обговорення рішень, а й до визначення пріоритетів, реалізації проєктів, моніторингу та оцінювання результатів.

Чинна модель місцевого публічного управління переважно зберігає адміністративно-ієрархічну логіку, за якої ключові повноваження концентруються на верхніх рівнях управлінської структури. Попри наявність виборів, громадських слухань, місцевих ініціатив і консультацій, участь громадян часто залишається епізодичною та консультативною, не охоплюючи повного циклу підготовки, реалізації й коригування рішень.

У повоєнний період ця проблема посилюватиметься дефіцитом ресурсів, нерівномірністю розвитку територій, переміщенням населення та конкуренцією між численними потребами. Сільські, селищні й міські громади матимуть різні економічні, демографічні та інфраструктурні умови, тому уніфіковані рішення, сформовані в межах вертикальної системи, не завжди враховуватимуть локальні знання, компетентності та специфічні потреби.

Перспективним напрямом інституційного оновлення може стати ініційована в липні 2026 року Головою Селянської партії України Зеновієм Холоднюком соціократія, заснована на коловій організації, доменах відповідальності, консентному погодженні, постійному зворотному зв'язку та строкових функціональних ролях. Така модель не підміняє представницьку демократію й органи місцевого самоврядування, а доповнює їх постійними механізмами структурованої участі.

Отже, існує суперечність між потребою громад у децентралізованих, адаптивній і відповідальній взаємодії та переважно ієрархічною організацією публічних рішень. Це зумовлює необхідність обґрунтування переходу до колово-доменної моделі партисипативного управління повоєнним відновленням територіальних громад України.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Наукове осмислення соціократії становить порівняно вузький міждисциплінарний напрям, що формується на перетині теорії організацій, публічного врядування, соціальної економіки, кооперації та самоорганізації населення. У сучасних працях соціократія переважно розглядається як модель розподіленого управління, заснована на коловій структурі, консентному ухваленні рішень, подвійному зв'язку між організаційними рівнями та рівноправній участі членів організації [1–3].

Д. Кінг і М. Гріффін досліджують застосування соціократії в неприбуткових організаціях, виокремлюючи взаємопов'язані кола, консент, подвійний зв'язок та інклюзивне представництво учасників. Автори доводять, що соціократичні практики можуть розширювати організаційну демократію та перерозподіляти вплив, однак їх формальне запровадження не усуває автоматично нерівності й неформальної концентрації влади [1].

М. Ель Хурі, А. Жауен і С. Саммут розглядають соціократію поряд із холакратією, Management 3.0, бірюзовими та іншими самокерованими організаціями. Спільними рисами цих моделей визначено децентралізацію, автономію команд, скорочення ієрархічних рівнів і розподілене лідерство. Водночас соціократія відрізняється більш формалізованими процедурами створення кіл, розмежування відповідальності, делегування та ухвалення рішень [3].

Окремий напрям досліджень стосується перенесення соціократичних принципів у сферу суспільного врядування. Дж. Б. Ю. Лім обґрунтовує

концепцію цифрової соціократії, у якій цифрові платформи забезпечують взаємодію державних інституцій із горизонтальними суспільними мережами. Авторка наголошує, що цифровізація участі має супроводжуватися не лише збором пропозицій, а й інституційною зміною відносин між владою та суспільством [2].

Е. Келемен та співавтори застосовують соціократичні принципи до взаємодії науки, публічної влади й суспільства. Запропонована ними модель передбачає систему взаємопов'язаних кіл, розподілене врядування, спільне формування порядку денного та ширше представництво різних знань й інтересів. Такий підхід має особливе значення для повоєнного відновлення, яке потребуватиме координації органів влади, громад, бізнесу, наукових установ і міжнародних партнерів [8].

Практичні умови впровадження соціократії досліджують П. Акчай, А. Бальєр та А. Байрам. На прикладі закладів освіти вони встановили, що централізована адміністративна система, недостатня автономія і низька обізнаність учасників обмежують застосування соціократичних процедур. Відтак їх упровадження потребує фасилітаційного лідерства, підготовки учасників і структурної підтримки спільного ухвалення рішень [7].

М. Сикярі, С. Нікандер і Н. Нурмі аналізують консентне формування спільних правил організації робочого середовища. Результати дослідження дають підстави розглядати консент не як вимогу повної одностайності, а як механізм виявлення та інтеграції аргументованих заперечень у процес доопрацювання пропозиції [5]. М. Бертіно і М. Д. Мартін-Лагос Лопес, досліджуючи екопоселення, підтверджують можливість застосування соціократії для координації діяльності, розподілу відповідальності й самоуправління локальної спільноти [6].

У суміжних дослідженнях локальних енергетичних та агропродовольчих ініціатив увага приділяється розподілу влади, демократизації територіальних трансформацій і спільній відповідальності. Водночас установлено, що навіть у самоорганізованих структурах може відтворюватися неформальна концентрація впливу, якщо відсутні прозорі процедури делегування, ротації та підзвітності [9; 10].

Український науковий дискурс соціократії характеризується вкрай низьким рівнем розробленості. У вітчизняній науковій літературі наявні лише поодинокі праці, безпосередньо присвячені цій проблематиці. М. Ф. Плотнікова розглядає соціократію як інструмент управління розвитком сільських територій, пов'язуючи її із самоорганізацією та активізацією локальних спільнот [11]. Окремі суміжні положення представлені в дослідженнях соціально-філософської спадщини Лестера Уорда, екопоселень і холакратії, однак вони не формують цілісної теорії соціократичного публічного управління [12; 15; 16]. Переважна частина україномовних матеріалів має популярно-просвітницький, а не академічний характер [13; 14].

Таким чином, у науковій літературі соціократія досліджується переважно як модель управління підприємствами, неприбутковими організаціями, освітніми установами, кооперативами або невеликими локальними спільнотами. Недостатньо опрацьованими залишаються можливості її застосування до

територіальної громади як складної публічно-управлінської системи, правові межі колової структури, консенту та доменної автономії, а також механізми їх поєднання з інститутами представницької демократії [1; 2; 6–8; 11].

Отже, не вирішеною частиною проблеми є розроблення концептуальної моделі адаптації соціократії до публічного управління повоєнним відновленням територіальних громад України. Вона має поєднати територіальні й функціональні кола, домени відповідальності, драйвер-орієнтоване формування управлінських дій, консент, подвійний зв'язок між рівнями, виборність і строковість функціональних ролей. Саме ця прогалина визначає спрямованість подальшого дослідження.

Метою статті є розроблення концептуальних засад соціократичної моделі партисипативного публічного управління повоєнним відновленням України, що передбачає поєднання інститутів представницької демократії з постійною структурованою участю жителів, громадських об'єднань, професійних спільнот і суб'єктів місцевого розвитку, а також обґрунтування механізмів її застосування в сільських, селищних і міських територіальних громадах.

Гіпотеза дослідження полягає в тому, що інституціоналізація соціократичних принципів у системі місцевого публічного управління може сприяти трансформації участі громадян з епізодичної та переважно консультативної на постійну, структуровану й відповідальну, що створюватиме передумови для підвищення легітимності управлінських рішень, суспільної довіри та результативності повоєнного відновлення територіальних громад.

Методологічну основу дослідження становить поєднання системного, інституційного, структурно-функціонального та партисипативного підходів. Це дало змогу розглядати територіальну громаду як складну публічно-управлінську систему, у якій взаємодіють органи місцевого самоврядування, жителі, громадські об'єднання, професійні спільноти, бізнес і наукові установи.

Для досягнення мети застосовано методи аналізу і синтезу, порівняльний метод, структурно-функціональний аналіз, декомпозицію, нормативно-правовий аналіз, концептуальне моделювання, логічний та абстрактно-теоретичний методи, а також метод наукового узагальнення. Порівняльний аналіз використано для відмежування соціократії від прямої демократії, консенсусного управління та холакратії, а структурно-функціональний — для визначення складу, функцій і взаємозв'язків територіальних, функціональних, координаційного та стратегічного кіл.

Основним спеціальним методом стало концептуальне моделювання, за допомогою якого розроблено авторську колово-доменну модель партисипативного публічного управління повоєнним відновленням громад. Інформаційну основу становили наукові праці з проблем соціократії, партисипативного врядування і самоорганізації населення, а також нормативно-правові акти України у сфері місцевого самоврядування, громадських об'єднань і публічних консультацій.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. У сфері публічного управління соціократію доцільно розглядати не як альтернативу демократії, а як інституційний механізм її поглиблення. Представницька демократія

забезпечує легітимне формування органів публічної влади шляхом виборів, тоді як партисипативна демократія розширює можливості громадян брати участь у підготовці, обговоренні та оцінюванні управлінських рішень. Соціократія розвиває цю логіку, надаючи участі постійного, структурованого й відповідального характеру та поширюючи її на весь цикл управлінського рішення [1; 2; 8].

Від прямої демократії соціократія відрізняється тим, що не передбачає винесення кожного питання на загальне голосування, а організовує участь через систему взаємопов'язаних кіл із визначеними сферами відповідальності. Від консенсусного управління її відмежовує принцип консенту: рішення не потребує повної одностайності, але не може бути ухвалене за наявності аргументованого заперечення щодо істотного ризику для спільної мети або функціонування системи [1; 5]. На відміну від холакратії, орієнтованої переважно на внутрішню організацію підприємств та розподіл ролей у самокерованих командах, соціократія має ширший потенціал застосування в неприбуткових організаціях, локальних спільнотах і суспільному врядуванні [3; 6].

Автор пропонує визначати соціократію у публічному управлінні як модель організації підготовки, погодження, реалізації, моніторингу та коригування управлінських рішень, засновану на постійній структурованій участі жителів і функціональних спільнот, розподілі відповідальності між взаємопов'язаними колами, доменній автономії, консенті та регулярному зворотному зв'язку.

Отже, соціократія не підміняє представницькі органи та законодавчо встановлені процедури прийняття владних рішень, а формує постійний інституційний контур участі громадян між виборчими циклами.

Традиційна модель місцевого публічного управління переважно ґрунтується на адміністративно-пірамідальній логіці, для якої характерні вертикальна підпорядкованість, концентрація повноважень на верхніх рівнях, рух управлінських рішень переважно згори вниз, прив'язка функцій до постійних посад і залежність результативності системи від керівного центру. За такої моделі жителі громади здебільшого залучаються до окремих консультаційних процедур, але не до повного циклу підготовки, реалізації, моніторингу й перегляду рішень [1; 2; 11].

Соціократична логіка передбачає перехід до поліцентричної архітектури, у якій громада функціонує як система взаємопов'язаних територіальних і функціональних кіл. Кожне коло утворюється навколо визначеної мети, отримує власний домен відповідальності, межі автономії, необхідні ресурси, функціональні ролі та встановлений порядок ухвалення і перегляду рішень. Координація між колами забезпечується двостороннім представництвом, постійним зворотним зв'язком і передачею питань до того рівня, який володіє відповідною компетентністю [1; 6; 8] (табл. 1).

Авторське положення полягає в тому, що територіальна громада в соціократичній моделі постає не як єдина адміністративна піраміда, а як система взаємопов'язаних кіл, у межах яких компетенції, повноваження та відповідальність розподіляються відповідно до територіальних і функціональних доменів. Менші кола можуть входити до складу більших,

однак зберігають автономію в межах делегованої сфери відповідальності. Цілісність такої системи забезпечується спільною метою громади, узгодженими правилами взаємодії та подвійним зв'язком між організаційними рівнями.

Таблиця 1. Порівняльні характеристики адміністративно-пірамідальної та колово-доменної моделей управління громадою, розроблено автором на основі [1; 3; 6; 8]

Критерій	Адміністративно-пірамідальна модель	Колово-доменна модель
Організаційна структура	Вертикальна ієрархія	Система взаємопов'язаних кіл
Розподіл повноважень	Концентрація на верхніх рівнях	Розподіл за доменами
Рух інформації	Переважно згори вниз	Двосторонній між колами
Носій функцій	Постійна посада	Строкова функціональна роль
Участь жителів	Епізодична, консультативна	Постійна, структурована
Реакція на проблему	Через керівний центр	У межах компетентного кола
Перегляд рішень	Переважно адміністративний	Регулярний зворотний зв'язок

Запропонована колово-доменна архітектура набуває практичного змісту через взаємодію чотирьох функціональних елементів: доменів відповідальності, драйвер-орієнтованого управління, консентного погодження рішень і строкових функціональних ролей. Їх поєднання забезпечує розподіл повноважень між колами, адаптивність управлінських дій, урахування аргументованих заперечень і запобігання надмірній персоналізації влади [1; 3; 5; 8].

Домен відповідальності пропонується визначати як організаційно окреслену сферу, у межах якої відповідне коло уповноважене виявляти проблеми, розробляти пропозиції, координувати їх реалізацію та оцінювати результати відповідно до законодавства і делегованих повноважень. Домени можуть формуватися за територіальною ознакою — село, старостинський округ, мікрорайон, квартал — або за функціональною: інфраструктура, місцева економіка, земельні відносини, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, ветеранська політика, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, екологія та урбаністика. Для кожного домену мають бути визначені мета, функції, ресурси, межі компетенції, показники результативності та порядок взаємодії з іншими колами. Такий підхід забезпечує автономію без організаційної ізоляваності та дає змогу передавати питання тому колу, яке володіє необхідною компетентністю [1; 6; 8].

Другим елементом є драйвер-орієнтоване управління. Під драйвером розуміється виявлена потреба, проблема, зміна, напруження або можливість у середовищі громади, що потребує управлінського реагування. На відміну від інерційного виконання раніше затверджених заходів, цей підхід передбачає початок управлінського циклу з фіксації реальної потреби, оцінювання її наслідків і віднесення до відповідного домену. За результатами такого

оцінювання може бути сформована пропозиція, створена нова роль, проектна група або підколо. Якщо драйвер втрачає актуальність, відповідна дія чи структура підлягає перегляду або припиненню, що зменшує адміністративну інерцію та підвищує адаптивність управління [2; 3].

Третім елементом є консентне погодження рішень. Консент пропонується трактувати як процедуру, за якої пропозиція визнається прийнятною за відсутності аргументованого заперечення, що вказує на істотний ризик для досягнення спільної мети, функціонування кола або інтересів громади. На відміну від консенсусу, консент не потребує повної однотайності, а на відміну від голосування більшістю — не дозволяє ігнорувати суттєвий ризик, виявлений меншістю. Обґрунтоване заперечення не блокує процес, а використовується для доопрацювання пропозиції [1; 5]. У системі місцевого самоврядування консент доцільно застосовувати як передрішенню процедуру, тоді як юридично обов'язкове рішення має ухвалювати уповноважений законом орган.

Четвертий елемент становлять строкові функціональні ролі. У соціократичній моделі роль створюється для виконання конкретної функції або реагування на певний драйвер, належить колу, а не окремій особі, має визначені повноваження та надається на обмежений строк. Добір виконавця здійснюється за прозорою процедурою, а результати виконання ролі регулярно оцінюються. За підсумками перегляду роль може бути продовжена, перерозподілена, змінена або скасована. Такий механізм відокремлює виконання функції від тривалого володіння владним статусом, підтримує ротацію та знижує ризик персоналізації управління [1; 3; 7] (табл. 2).

Таблиця 2. Функціональні елементи колово-доменної моделі, розроблено автором на основі [1; 3; 5; 8]

Елемент	Управлінське призначення	Очікуваний результат
Домен відповідальності	Розмежування компетенцій і ресурсів	Чіткість повноважень
Драйвер	Виявлення актуальної потреби	Адаптивність управління
Консент	Інтеграція аргументованих заперечень	Підвищення обґрунтованості рішень
Строкова роль	Тимчасове закріплення функцій	Ротація і запобігання персоналізації влади

Отже, функціональна логіка колово-доменної моделі може бути представлена так: драйвер визначає потребу в управлінській дії, домен окреслює сферу відповідальності, коло формує і погоджує пропозицію через консент, а строкові ролі забезпечують її реалізацію та подальший перегляд.

На основі викладених теоретичних положень запропоновано авторську колово-доменну модель управління повоєнним відновленням територіальної громади. Її призначення полягає у поєднанні представницьких інститутів місцевого самоврядування з постійною структурованою участю жителів, професійних спільнот, громадських об'єднань, суб'єктів господарювання та інших заінтересованих сторін. Модель ґрунтується на поліцентричній

організації управління, функціональному розподілі відповідальності, двосторонньому русі інформації та послідовному включенні громадян у повний цикл підготовки, реалізації й перегляду рішень [1; 2; 6; 8].

Базовий рівень моделі утворюють первинні територіальні кола, які можуть формуватися в межах сіл, старостинських округів, міських мікрорайонів, кварталів або інших локальних частин громади. Їхніми основними функціями є виявлення місцевих драйверів, визначення пріоритетних потреб, формування пропозицій та здійснення громадського моніторингу. Поряд із ними функціонують профільні кола, сформовані за окремими доменами: економічний розвиток, інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, ветеранська політика, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, екологія та урбаністика. Функціональні кола забезпечують професійне опрацювання питань, які потребують спеціалізованих знань і міжсекторальної взаємодії [6; 8; 11].

Узгодження питань, що виходять за межі одного домену або територіального кола, покладається на координаційне коло громади. Воно об'єднує делегатів територіальних і функціональних кіл, інтегрує локальні та професійні позиції, усуває дублювання функцій і координує підготовку комплексних пропозицій. Вищий рівень моделі становить стратегічне коло повоєнного відновлення, яке забезпечує взаємодію з місцевою радою, виконавчими органами, органами державної влади, бізнесом, науковими установами, донорами та міжнародними партнерами. Стратегічне коло не наділяється владними повноваженнями, однак виконує функції погодження стратегічних пріоритетів, міжінституційної координації та моніторингу реалізації програм відновлення.

Зв'язок між колами забезпечується за принципом подвійного представництва: ширше коло призначає свого представника до нижчого, а нижче коло обирає делегата до вищого. Це формує двосторонній рух інформації, посилює підзвітність і зменшує ризик відриву координаційних структур від реальних потреб населення [1; 8].

Повний управлінський цикл у межах моделі охоплює: виявлення драйвера; визначення відповідного домену; передання питання компетентному колу; формування альтернатив; оцінювання ризиків і ресурсів; консентне погодження; міжколову координацію; передання пропозиції уповноваженому органу; юридичне ухвалення; реалізацію; моніторинг; оцінювання та перегляд рішення (рис. 1).

Отже, основна наукова новизна моделі полягає в інтеграції територіальних і функціональних кіл, доменної відповідальності, консенту, подвійного зв'язку та строкових ролей у єдину систему партисипативного управління повоєнним відновленням громади.

Поняття соціократії та соціократичної моделі публічного управління у законодавстві України не закріплені. Водночас конституційне положення про здійснення народом влади безпосередньо і через органи державної влади та місцевого самоврядування створює загальну правову основу для розвитку постійних форм громадянської участі [17]. Законодавство про місцеве самоврядування передбачає загальні збори жителів, місцеві ініціативи,

громадські слухання, консультативно-дорадчі органи, участь у бюджетуванні та громадське оцінювання діяльності органів і посадових осіб [18; 21]. Закон про органи самоорганізації населення дає змогу створювати представницькі структури жителів на рівні будинку, вулиці, кварталу або іншої частини населеного пункту, що може стати організаційною основою первинних територіальних кіл [19].

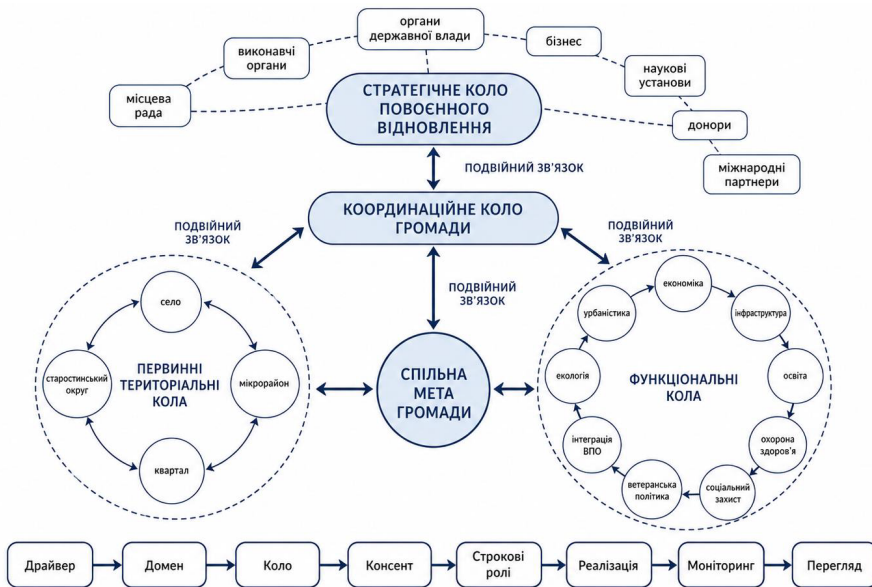


Рис. 1. Концептуальна архітектура колово-доменної моделі управління повоєнним відновленням територіальної громади, розроблено автором на основі [1; 2; 6; 8]

До правових інструментів інституціоналізації моделі також належать статут територіальної громади, положення про консультативно-дорадчі органи, робочі групи з відновлення, громадські ради та цифрові платформи участі. Закон України «Про громадські об'єднання» забезпечує можливість залучення громадських організацій до формування та реалізації публічної політики [20]. Закон «Про публічні консультації» розширює нормативні передумови для системного залучення заінтересованих сторін, однак станом на липень 2026 року він має статус «набирає чинності», що необхідно враховувати під час практичного проектування моделі [22].

Пілотне впровадження доцільно здійснювати поетапно: спочатку провести аудит чинних форм участі та визначити територіальні й функціональні домени; далі створити декілька пілотних кіл і затвердити регламент їхньої діяльності; після апробації — закріпити порядок формування, делегування, консентного погодження та звітності у статуті громади або спеціальному положенні. Соціократичні кола не можуть підміняти місцеву раду, виконавчий комітет чи голову громади. Їхні функції

мають охоплювати виявлення драйверів, підготовку та погодження пропозицій, координацію, моніторинг і оцінювання, тоді як юридично обов'язкові рішення ухвалюються органами, наділеними відповідними повноваженнями [17; 18].

Основними ризиками є домінування активної меншості, закритість кіл, нечіткість доменів, дублювання функцій і маніпулювання запереченнями. Їх мінімізація потребує відкритих регламентів, прозорого делегування, строковості ролей, професійної фасилітації та публічної звітності.

Отримані результати підтверджують теоретичну обґрунтованість висунутої гіпотези щодо потенціалу соціократичних принципів у трансформації громадянської участі. Запропонована колово-доменна модель переводить участь жителів з епізодичної у постійну, з переважно консультативної — у структуровану, а з простого висловлення позицій — у співвідповідальність за підготовку, реалізацію, моніторинг і перегляд управлінських рішень. Подвійний зв'язок між колами забезпечує двосторонній рух інформації, тоді як доменна автономія, консент і строкові ролі створюють передумови для розподілу відповідальності, інтеграції аргументованих заперечень і зниження персоналізації управління [1; 2; 5; 8].

Відтак інституціоналізація територіальних і функціональних кіл може сприяти підвищенню легітимності рішень, суспільної довіри та адаптивності управління повоєнним відновленням громад. Водночас гіпотеза на цьому етапі отримує теоретико-концептуальне, а не остаточне емпіричне підтвердження. Її подальша перевірка потребує пілотної апробації моделі в сільських, селищних і міських територіальних громадах із подальшим оцінюванням результативності, інклюзивності та стійкості запропонованих механізмів.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати соціократію як модель поглиблення партисипативного публічного управління, що не заперечує представницьку демократію, а доповнює її постійною структурованою участю громадян у підготовці, реалізації, моніторингу та перегляді рішень.

Запропоновано авторське визначення соціократії у публічному управлінні та обґрунтовано перехід від адміністративно-пірамідальної логіки до колово-доменної архітектури громади. У межах цієї моделі територіальна громада розглядається як система взаємопов'язаних територіальних і функціональних кіл, між якими розподіляються компетенції, ресурси та відповідальність.

Наукова новизна полягає у розробленні колово-доменної моделі управління повоєнним відновленням громади, структурними складовими якої є первинні територіальні, функціональні, координаційне та стратегічне кола. Її функціональне ядро формують домени відповідальності, драйвер-орієнтоване управління, консент, подвійне представництво та строкові ролі. Управлінський цикл представлено послідовністю: драйвер домен коло консент строкові ролі реалізація моніторинг перегляд.

Встановлено, що чинне законодавство України не містить поняття соціократії, однак передбачає близькі за змістом інститути: загальні збори

жителів, місцеві ініціативи, громадські слухання, консультативно-дорадчі органи, органи самоорганізації населення та публічні консультації. Це створює передумови для пілотного впровадження моделі через статuti громад, спеціальні положення, робочі групи та цифрові платформи участі.

Гіпотеза дослідження отримала теоретико-концептуальне обґрунтування. Інституціоналізація соціократичних принципів може сприяти переходу від епізодичної і консультативної участі громадян до постійної співвідповідальності за результати управління, підвищенню легітимності рішень, суспільної довіри та адаптивності повоєнного відновлення громад. Перспективами подальших досліджень є розроблення методики оцінювання соціократичної спроможності та пілотна апробація моделі у сільських, селищних і міських громадах.

1. King D., Griffin M. Governing for the common good: The possibilities of sociocracy in nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2024. Vol. 35. P. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00627-2>.

2. Lim J. B. Y. Digital sociocracy: A decolonial state-in-society approach to participatory governance in South East Asia. *Journal of Digital Media & Policy*. 2024. Vol. 15, № 3. P. 369–386. DOI: https://doi.org/10.1386/jdmp_00162_1.

3. El Khoury M., Jaouen A., Sammut S. The liberated firm: An integrative approach involving sociocracy, holacracy, spaghetti organization, Management 3.0 and teal organization. *Scandinavian Journal of Management*. 2024. Vol. 40, № 1. Article 101312. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101312>.

4. Manley J. Y. Containing spaces for learning through experience: A psychosocial approach to co-operation. *Journal of Co-operative Studies*. 2024. Vol. 57, № 2. P. 43–54. DOI: <https://doi.org/10.61869/QGOW3729>.

5. Sykdlri M. M., Nikander S., Nurmi N. Optimizing the social workplace through consent-based decision-making: Developing shared workplace guidelines for university support services during relocation. *Facilities*. 2025. Vol. 43, № 7–8. P. 489–502. DOI: <https://doi.org/10.1108/F-03-2024-0046>.

6. Bertino M., Мартн-Lagos Lypez M. D. Ecological resistance in intentional communities: A case study of sociocratic governance in an ecovillage in Navarre, Spain. *SocietaMutamentoPolitica*. 2025. Vol. 16, № 32. P. 99–108. DOI: <https://doi.org/10.36253/smp-16189>.

7. Akzay P., Balyer A., Bayram A. Sociocratic management practices at schools: School administrators' and teachers' views. *Frontiers in Education*. 2026. Vol. 11. Article 1773173. DOI: <https://doi.org/10.3389/feduc.2026.1773173>.

8. Kelemen E. et al. A novel governance framework for transformative science–policy–society interfaces: What can sociocracy offer? *Ambio*. 2026. Advance online publication. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13280-026-02362-6>.

9. Suitner J., Haider W., Krisch A., Philipp S., Fetting C., Neuner E., Aigner A. Break, bridge or bolster? Participatory energy initiatives between frames and futures of local sustainability. *Journal of Environmental Policy & Planning*. 2025. Vol. 27, № 3. P. 294–308. DOI: <https://doi.org/10.1080/1523908X.2025.2476055>.

10. Raj G. et al. Work in progress: Power in transformation to postcapitalist work relations in community-supported agriculture. *Agriculture and Human Values*. 2024. Vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10460-023-10486-8>.

11. Плотнікова М. Ф. Соціократія як інструмент управління розвитком сільських територій. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 1. С. 145–151.

12. Найдьонов О. Г. Значення соціально-філософського спадку Лестера Уорда для формування інформаційного суспільства в Україні. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2016. № 9. С. 77–80.

13. Riener R. Що таке соціократія? Представляємо інструментарій для гнучких організацій та підприємств. *Dnipro Today*. 2023. URL: <https://www.dniprotoday.com/novyny/so-take-sociokratia-predstavlaemo-instrumentarij-dla-gnuckih-organizacij-ta-pidpriemstv-2682>

14. Соціократія – основні поняття та принципи. *NikopolToday*. 2023. URL: <https://nikopoltoday.com/article/sotsiokratia-osnovni-poniattia-ta-pryntsy-4736>

15. Назаренко М. С. Ecovillages: Worldview as an attempt of solving global ecological problems. *Proceedings of the Kyiv Aviation Institute. Series: Philosophy. Cultural.* 2019. Vol. 30, № 2. P. 159–163. DOI: <https://doi.org/10.18372/2412-2157.30.14455>.

16. Ліпич Л. Холакратія як інноваційна модель організаційної структури підприємств креативної індустрії. *Академічні візії.* 2026. № 54. DOI: <https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.lipych-l>.

17. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

18. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>

19. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11 липня 2001 р. № 2625-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14>

20. Про громадські об'єднання : Закон України від 22 березня 2012 р. № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17>

21. Про внесення змін до деяких законів України щодо народовладдя на рівні місцевого самоврядування : Закон України від 9 травня 2024 р. № 3703-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20>

22. Про публічні консультації : Закон України від 20 червня 2024 р. № 3841-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20>

23. Холоднюк З. Соціократія. Селянська партія України : офіційний вебсайт. 2026. URL: <https://selpu.party/>

1. Akzay, P., Balyer, A. and Bayram, A. (2026) 'Sociocratic management practices at schools: School administrators' and teachers' views', *Frontiers in Education*, 11, Article 1773173. Available at: <https://doi.org/10.3389/educ.2026.1773173>.

2. Bertino, M. and Martın-Lagos Lypez, M.D. (2025) 'Ecological resistance in intentional communities: A case study of sociocratic governance in an ecovillage in Navarre, Spain', *SocietaMutamentoPolitica*, 16(32), pp. 99–108. Available at: <https://doi.org/10.36253/smp-16189>.

3. Constitution of Ukraine (1996), Law of Ukraine No. 254k/96-VR, 28 June. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B1%D1%80> (Accessed: 24 July 2026).

4. El Khoury, M., Jaouen, A. and Sammut, S. (2024) 'The liberated firm: An integrative approach involving sociocracy, holacracy, spaghetti organization, Management 3.0 and teal organization', *Scandinavian Journal of Management*, 40(1), Article 101312. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2023.101312>.

5. Kelemen, E. et al. (2026) 'A novel governance framework for transformative science–policy–society interfaces: What can sociocracy offer?', *Ambio*. Advance online publication. Available at: <https://doi.org/10.1007/s13280-026-02362-6>.

6. King, D. and Griffin, M. (2024) 'Governing for the common good: The possibilities of sociocracy in nonprofit organizations', *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35, pp. 1–12. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00627-2>.

7. Kholodniuk, Z. (2026) 'Sotsiokratiia' [Sociocracy], *Selianska partiia Ukrainy* [Peasant Party of Ukraine]. Available at: <https://selpu.party/> (Accessed: 25 July 2026).

8. Law of Ukraine 'On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding People's Power at the Level of Local Self-Government' (2024), No. 3703-IX, 9 May. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3703-20> (Accessed: 24 July 2026).

9. Law of Ukraine 'On Community Self-Organization Bodies' (2001), No. 2625-III, 11 July. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2625-14> (Accessed: 24 July 2026).

10. Law of Ukraine 'On Local Self-Government in Ukraine' (1997), No. 280/97-VR, 21 May. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (Accessed: 24 July 2026).

11. Law of Ukraine 'On Public Associations' (2012), No. 4572-VI, 22 March. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (Accessed: 24 July 2026).

12. Law of Ukraine 'On Public Consultations' (2024), No. 3841-IX, 20 June. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-20> (Accessed: 24 July 2026).

13. Lim, J.B.Y. (2024) 'Digital sociocracy: A decolonial state-in-society approach to participatory governance in South East Asia', *Journal of Digital Media & Policy*, 15(3), pp. 369–386. Available at: https://doi.org/10.1386/jdmp_00162_1.

14. Lipych, L. (2026) 'Kholakratiia yak innovatsiina model orhanizatsiinoi struktury pidpriemstv kreatyvnoi industrii' [Holacracy as an innovative model of the organizational structure of creative industry enterprises], *Akademichni vizii*, (54). Available at: <https://doi.org/10.66556/2786-586X.54.lipych-l>.
15. Manley, J.Y. (2024) 'Containing spaces for learning through experience: A psychosocial approach to co-operation', *Journal of Co-operative Studies*, 57(2), pp. 43–54. Available at: <https://doi.org/10.61869/QGOW3729>.
16. Naidonov, O.H. (2016) 'Znachennia sotsialno-filosofskoho spadku Lestera Uorda dlia formuvannia informatsiinoho suspilstva v Ukraini' [The significance of Lester Ward's socio-philosophical legacy for the formation of the information society in Ukraine], *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii*, (9), pp. 77–80.
17. Nazarenko, M.S. (2019) 'Ecovillages: Worldview as an attempt of solving global ecological problems', *Proceedings of the Kyiv Aviation Institute. Series: Philosophy. Cultural*, 30(2), pp. 159–163. Available at: <https://doi.org/10.18372/2412-2157.30.14455>.
18. Plotnikova, M.F. (2016) 'Sotsiokratiia yak instrument upravlinnia rozvytkom silskykh terytorii' [Sociocracy as an instrument for managing rural development], *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, (1), pp. 145–151.
19. Raj, G. et al. (2024) 'Work in progress: Power in transformation to postcapitalist work relations in community-supported agriculture', *Agriculture and Human Values*, 41. Available at: <https://doi.org/10.1007/s10460-023-10486-8>.
20. Riener, R. (2023) 'Shcho take sotsiokratiia? Predstavliaemo instrumentarii dlia hnuchkykh orhanizatsii ta pidpriemstv' [What is sociocracy? Presenting a toolkit for flexible organizations and enterprises], *Dnipro Today*, 26 February. Available at: <https://www.dniprotoday.com/novyny/so-take-sociokratiia-predstavlaemo-instrumentarij-dla-gnuckih-organizacij-ta-pidpriemstv-2682> (Accessed: 24 July 2026).
21. 'Sotsiokratiia – osnovni poniattia ta pryntsypy' [Sociocracy: Basic concepts and principles] (2023), *NikopolToday*, 16 February. Available at: <https://nikopoltoday.com/article/sotsiokratiia-osnovni-poniattia-ta-pryntsypy-4736> (Accessed: 24 July 2026).
22. Suitner, J., Haider, W., Krisch, A., Philipp, S., Fetting, C., Neuner, E. and Aigner, A. (2025) 'Break, bridge or bolster? Participatory energy initiatives between frames and futures of local sustainability', *Journal of Environmental Policy & Planning*, 27(3), pp. 294–308. Available at: <https://doi.org/10.1080/1523908X.2025.2476055>.
23. Sykari, M.M., Nikander, S. and Nurmi, N. (2025) 'Optimizing the social workplace through consent-based decision-making: Developing shared workplace guidelines for university support services during relocation', *Facilities*, 43(7–8), pp. 489–502. Available at: <https://doi.org/10.1108/F-03-2024-0046>.