

УДК 35.077.6:004(477)

Впровадження рекомендаційних систем на локальних рівнях місцевого самоврядування в Україні

IMPLEMENTATION OF RECOMMENDER SYSTEMS AT THE LOCAL LEVELS
OF SELF-GOVERNMENT IN UKRAINE

ГОЛОТА Олексій – аспірант, «Ки-
ївський університет культури», 01042,
Київ, вул. Євгена Коновальця, 36

HOLOTA Oleksii – Postgraduate Student,
Kyiv University of Culture, 36 Yevhena
Konovaltsia St., Kyiv, 01042, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0009-0002-6253-0608>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-2-1>

***Анотація.** У статті досліджено потенціал впровадження рекомендаційних систем на локальних рівнях місцевого самоврядування в Україні в умовах цифрової трансформації та децентралізаційних процесів. Мета роботи полягає у визначенні можливостей, переваг і викликів використання таких систем для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсів та забезпечення прозорості діяльності органів влади. Методологічною основою дослідження є аналіз наукових праць, зарубіжного досвіду застосування рекомендаційних систем у публічному управлінні, а також огляд національних ініціатив цифровізації сервісних послуг. У роботі систематизовано типи рекомендаційних систем (контентно-орієнтовані, колаборативні, гібридні) та розкрито їхні можливості у сфері місцевого самоврядування. Особливу увагу приділено практичним аспектам застосування – від персоналізації послуг і залучення громадян до участі в ухваленні рішень до оптимізації бюджетних витрат і зниження корупційних ризиків. Виявлено ключові проблеми, серед яких недостатній рівень цифровізації діяльності громад, нестача кваліфікованих кадрів, обмежене фінансування та ризики щодо захисту персональних даних. Наголошено, що ефективно впровадження рекомендаційних систем потребує комплексного підходу, який поєднує технічні рішення, правові гарантії та активну участь громадян. Практичне значення дослідження полягає у формуванні рекомендацій для розроблення та впровадження інноваційних інструментів управління на місцевому рівні, здатних підвищити прозорість, довіру до влади та якість взаємодії між громадянами й органами самоврядування.*

***Ключові слова:** рекомендаційні системи, місцеве самоврядування, децентралізація, цифрове врядування, прозорість, управлінські рішення.*

Abstract. *The article explores the potential for implementing recommender systems at the local levels of self-government in Ukraine within the context of digital transformation and decentralization processes. The aim of the study is to identify the opportunities, advantages, and challenges associated with the use of such systems to enhance the efficiency of managerial decision-making, optimize resource allocation, and ensure transparency in the activities of public authorities. The methodological basis of the research includes an analysis of scientific literature, international experience in applying recommender systems in public administration, and a review of national digitalization initiatives in service delivery. The study systematizes the types of recommender systems (content-based, collaborative, and hybrid) and reveals their potential in the sphere of local governance. Particular attention is paid to practical applications – from service personalization and citizen engagement in decision-making to budget optimization and the reduction of corruption risks. Key challenges have been identified, including insufficient digitalization of local governance activities, a shortage of qualified personnel, limited funding, and concerns regarding personal data protection. The article emphasizes that effective implementation of recommender systems requires a comprehensive approach that integrates technical solutions, legal safeguards, and active citizen participation. The practical significance of the study lies in the development of recommendations for the design and implementation of innovative local governance tools aimed at improving transparency, trust in public authorities, and the quality of interaction between citizens and local self-government institutions.*

Key words: *recommender systems, local self-government, decentralization, digital governance, transparency, managerial decision-making.*

Вступ. Актуальність теми зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій та їх інтеграцією в усі сфери суспільного життя, зокрема у діяльність органів місцевого самоврядування. В умовах децентралізації, яка активно впроваджується в Україні, органи місцевого самоврядування стикаються з необхідністю покращення управлінських рішень, оптимізації інформаційних ресурсів та забезпечення прозорості своєї діяльності. Рекомендаційні системи, як інструмент аналізу даних і підтримки прийняття рішень, здатні значно підвищити ефективність роботи органів місцевого самоврядування, сприяючи залученню громадян до процесу прийняття рішень і підвищуючи рівень довіри до влади. Однак впровадження таких систем в роботу органів місцевого самоврядування України залишається недостатньо дослідженим, що визначає потребу у висвітленні їх потенціалу, можливостей і викликів у контексті розвитку територіальних громад.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження рекомендаційних систем у сферу публічного управління та місцевого самоврядування залишається відносно новою для української науки, проте вона вже привертає увагу сучасних дослідників. Ейдельштейн досліджувала політику соціально-орієнтованого управління в органах місцевого самоврядування на прикладі Запорізької міської ради, що дало змогу обґрунтувати ефективність

використання інноваційних управлінських підходів і створити концептуальне підґрунтя для інтеграції алгоритмічних рішень у систему управління громадами. У цьому контексті підкреслюється, що поєднання соціальної спрямованості, цифрових інструментів та аналітичних методів може сприяти підвищенню ефективності прийняття рішень у місцевому самоврядуванні [3].

І. М. Шоробура наголошує на доцільності впровадження державно-громадського управління, яке базується на поєднанні адміністративних і суспільних ініціатив, що створює передумови для формування гібридних моделей прийняття рішень. Такі підходи можна розглядати як аналог гібридних систем рекомендацій, де поєднуються контентно-орієнтовані та колаборативні принципи аналізу даних, що підвищує точність і різноманітність результатів. У контексті розвитку цифрового врядування ці підходи відкривають нові можливості для адаптації рекомендаційних систем до потреб публічного сектору [7].

Г. І. Коледа акцентує увагу на етичних і соціальних аспектах використання інформаційних технологій у місцевому розвитку, зокрема на ризиках виникнення «інформаційних бульбашок» у процесі цифрової комунікації. Автор підкреслює потребу у формуванні прозорих і збалансованих механізмів оцінювання результатів цифрових сервісів, що корелює з сучасними викликами застосування рекомендаційних систем у публічному управлінні. Такі підходи вимагають розроблення показників, які б дозволяли оцінювати різноманітність, новизну та справедливість алгоритмічних рекомендацій, що стає особливо значущим у процесі прийняття рішень, які впливають на добробут громад [5].

В українському науковому дискурсі питання цифровізації місцевого самоврядування детально аналізувала І. В. Бондар [1], яка розглядала удосконалення досвіду впровадження електронного врядування в органах місцевого самоврядування. Дослідниця підкреслює, що ефективність управлінських процесів значною мірою залежить від рівня використання електронних сервісів, відкритих даних і залучення громадян до прийняття рішень через цифрові платформи. Подібні ідеї розвивають також А. М. Третяк і співавтори [6], які обґрунтовують необхідність інтеграції технологічних інструментів у територіально-просторове планування для підвищення ефективності управління на місцевому рівні.

Проблематика впровадження рекомендаційних систем на локальних рівнях місцевого самоврядування України полягає в необхідності адаптації сучасних цифрових інструментів до специфіки управлінських процесів та взаємодії з громадами. Однією з ключових проблем є недостатній рівень цифровізації роботи органів самоврядування України на місцевому рівні, що ускладнює інтеграцію рекомендаційних систем в існуючі управлінські механізми. Також суттєвими викликами є обмежені фінансові ресурси, дефіцит кваліфікованих кадрів, які здатні працювати з сучасними інформаційними технологіями, та недовіра громадян до автоматизованих систем підтримки прийняття рішень. Окрім цього, виникають питання безпеки персональних даних і захисту інформації, адже рекомендаційні

системи базуються на аналізі великих обсягів даних, часто чутливого характеру. Важливо також враховувати можливий спротив з боку працівників органів влади, які можуть бути неготовими до прозорості та підзвітності, що забезпечується рекомендаційними системами. Усі ці аспекти потребують комплексного дослідження, щоб визначити шляхи ефективного впровадження таких систем у органах місцевого самоврядування України.

Мета дослідження полягає у визначенні потенціалу, можливостей та викликів впровадження рекомендаційних систем у діяльність органів місцевого самоврядування України, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо їх використання для підвищення ефективності управління та взаємодії з громадами.

Виклад основного матеріалу. Рекомендаційні системи є важливою складовою сучасних цифрових технологій, що активно впроваджуються в різних сферах життя, включаючи управління, освіту, бізнес, медицину та інші галузі. Вони надають можливість приймати ефективні управлінські рішення на основі аналізу даних і пропонують користувачам персоналізовані рекомендації. Їхня актуальність зростає у світі, де обсяги інформації значно перевищують можливості людини швидко й ефективно її опрацювати.

Рекомендаційні системи, за визначенням Г. І. Коледи, розглядаються як інструменти, що забезпечують узгодження потреб користувача з можливостями інформаційного середовища на основі аналізу даних. Вони використовують відомості про дії, уподобання та запити користувачів для прогнозування тих об'єктів або рішень, які можуть бути для них найбільш корисними. Такі системи ґрунтуються на застосуванні методів машинного навчання, статистичного аналізу та технологій опрацювання великих масивів даних. Їхня мета полягає у підвищенні ефективності комунікації між користувачем та інформаційними ресурсами, оптимізації процесу прийняття рішень і скороченні часу пошуку потрібної інформації [5]. Принцип роботи рекомендаційних систем ґрунтується на зборі даних про користувачів і їх подальшого опрацювання за допомогою спеціальних алгоритмів. Джерелом даних можуть бути різні джерела: історія взаємодії користувача із системою, його оцінки, перегляди, запити, демографічна інформація тощо. Отримані дані використовуються для формування профілю користувача, який постійно оновлюється, збагачуючись новими даними про його поведінку. Залежно від специфіки рекомендаційної системи, ці дані аналізуються за допомогою різних підходів, включаючи машинне навчання, кластеризацію, побудову моделей, заснованих на правилах, або використання методів опрацювання природної мови.

Типи рекомендаційних систем варіюються залежно від підходу до формування рекомендацій. Одним із найбільш поширених типів є контентно-орієнтовані системи. Вони працюють на основі аналізу характеристик об'єктів, які вже сподобалися користувачеві, і порівняння цих характеристик із характеристиками інших об'єктів. Наприклад, якщо користувач оцінив певний фільм, система аналізує дані про жанр, режисера, акторський склад та інші атрибути, щоб

запропонувати фільми зі схожими характеристиками. Контентно-орієнтовані системи добре працюють у випадках, коли дані про об'єкти є структурованими і легко піддаються аналізу [3]. Колаборативні системи використовують підхід, заснований на спільній думці користувачів. Вони аналізують дії та оцінки інших користувачів, які мають схожі профілі або інтереси. Основна ідея такого підходу полягає в тому, що якщо двоє користувачів мають схожі уподобання в одному аспекті, то, ймовірно, їхні смаки збігатимуться і в інших аспектах. Наприклад, якщо одному користувачу сподобався певний товар, система може рекомендувати цей товар іншим користувачам зі схожими вподобаннями. Однією з переваг колаборативного підходу є те, що він не потребує глибокого аналізу характеристик об'єктів, а зосереджується виключно на поведінці користувачів [6]. Гібридні системи поєднують переваги контентно-орієнтованих і колаборативних підходів. Вони комбінують дані про характеристики об'єктів і дії користувачів для формування більш точних рекомендацій. Гібридні методи можуть використовуватися для подолання недоліків кожного з окремих підходів. Наприклад, якщо контентно-орієнтована система має проблеми з персоналізацією через недостатність інформації про об'єкти, колаборативний підхід допомагає заповнити цю прогалину за рахунок аналізу поведінки інших користувачів.

Світовий досвід впровадження рекомендаційних систем демонструє їхню ефективність у різних галузях, включаючи комерцію, освіту, медицину та управління. У сфері комерції яскравим прикладом є платформа Amazon, яка використовує рекомендаційні системи для персоналізованих пропозицій товарів, що значно підвищує продажі. Netflix, визнаний лідер у галузі потокового відео, використовує гібридні рекомендаційні системи, які допомагають користувачам знаходити фільми та серіали, що відповідають їхнім уподобанням, збільшуючи звернення клієнтів. У державному управлінні рекомендаційні системи також знаходять застосування. Наприклад, у США платформи, розроблені для роботи з відкритими даними, використовують рекомендаційні системи для пропонування користувачам релевантної інформації про державні послуги. У Європі аналогічні системи впроваджуються для підвищення прозорості державного управління. Наприклад, у Данії використовуються рекомендаційні системи для оптимізації процесу розподілу державних ресурсів і послуг.

В Україні питання впровадження рекомендаційних систем у роботу органів державного управління та місцевого самоврядування перебуває на початковому етапі. Однак деякі ініціативи, такі як проекти з цифровізації документообігу, аналізу відкритих даних і електронного врядування, створюють передумови для інтеграції таких систем у майбутньому. Наприклад, платформа «Дія» потенційно може використовувати рекомендаційні системи для персоналізації державних послуг, що підвищить їхню ефективність і зручність для громадян [4]. Місцеве самоврядування в Україні є ключовою складовою демократичного устрою, що забезпечує право територіальних громад самостійно вирішувати питання місцевого значення. Особливості його функціонування визначаються

децентралізацією, що розпочалася у 2014 році, та спрямована на передачу повноважень і ресурсів від центральної влади до місцевих органів. Це створило нові можливості для громад у формуванні власних бюджетів, плануванні розвитку інфраструктури та забезпеченні соціальних послуг.

Основу місцевого самоврядування становлять територіальні громади, а управління здійснюється через представницькі органи (сільські, селищні, міські ради) і виконавчі структури. Завдяки децентралізації громади отримали фінансову незалежність, але зіткнулися з викликами, такими як нерівність у ресурсах, низька цифровізація процесів, недостатній рівень кваліфікації кадрів і обмежена довіра громадян. Місцеве самоврядування в Україні активно впроваджує інструменти прозорості та участі громадян, включаючи громадські слухання, електронні петиції та відкриті дані. Однак існують труднощі у впровадженні цих механізмів, особливо в сільських громадах, які мають обмежену інфраструктуру. Війна, економічна криза та пандемія COVID-19 створили додаткові виклики для громад, але також продемонстрували їхню здатність до адаптації та пошуку інноваційних рішень.

Попри досягнення децентралізації, залишаються проблеми з рівнем цифровізації, прозорості та забезпечення рівних можливостей для всіх громад. Місцеве самоврядування в Україні потребує подальшого зміцнення фінансової спроможності, розвитку інфраструктури та залучення громадян для ефективного вирішення проблем громади. Його успішне функціонування є важливим чинником сталого розвитку країни та зміцнення демократичних інституцій. Впровадження рекомендаційних систем у місцеве самоврядування створює нові можливості для ефективного управління, прозорості рішень та розвитку демократії. Однією з ключових переваг є підвищення прозорості - алгоритми рекомендацій аналізують великі масиви даних, виключаючи суб'єктивність і мінімізуючи корупційні ризики. Це зміцнює довіру громадян до органів влади та забезпечує відкритість процесу прийняття рішень.

Рекомендаційні системи також оптимізують витрати, дозволяючи раціонально розподіляти ресурси. Наприклад, у сфері транспорту чи ЖКГ вони допомагають визначати пріоритетні напрями інвестицій і ефективно використовувати бюджет. Завдяки цьому громади можуть реалізовувати більше проектів без додаткового фінансового навантаження. Важливою перевагою є залучення громадян через інтерактивні платформи. Інструменти, як-от електронні петиції чи громадський бюджет, дозволяють мешканцям брати участь у прийнятті рішень, голосувати за проекти або пропонувати власні ініціативи. Це підвищує довіру до влади та мотивує громадян до активної участі в житті громади.

Рекомендаційні системи також сприяють розвитку локальної демократії, забезпечуючи прозору комунікацію між владою і громадянами та враховуючи їхні реальні потреби. Вони підтримують інклюзивність, залучаючи до процесів прийняття рішень усі верстви населення, включаючи вразливі групи. Таким чином, ці системи стають важливим інструментом для побудови ефективного, підзвітного та демократичного місцевого самоврядування, особливо в контексті

децентралізації в Україні. Впровадження рекомендаційних систем у різних сферах діяльності обіцяє значні переваги, такі як підвищення ефективності прийняття рішень, персоналізація послуг та оптимізація ресурсів. Однак цей процес супроводжується низкою викликів, які потребують ретельного аналізу та стратегічного підходу [2].

Одним із основних викликів, що постають перед рекомендаційними системами, є проблема «холодного старту», яка виникає в ситуаціях, коли відсутня достатня кількість даних про нових користувачів або об'єкти. Це суттєво ускладнює побудову точних алгоритмів рекомендацій на початкових етапах функціонування системи, адже без історії взаємодії модель не може ефективно визначити релевантні зв'язки між параметрами. Ільїна та Шпильова зазначають, що аналогічні труднощі спостерігаються й у процесах публічно-приватного партнерства, коли відсутність достатнього інформаційного підґрунтя на початку проєкту ускладнює розроблення дієвих управлінських рішень. Такий підхід можна екстраполювати на сферу рекомендаційних технологій, де нестача початкових даних потребує впровадження гнучких механізмів адаптації системи, здатних поступово навчатися на основі зворотного зв'язку від користувачів. Таким чином, подолання ефекту «холодного старту» є не лише технічною, а й концептуальною проблемою, що вимагає балансу між аналітичними моделями та реальними соціально-економічними процесами [4].

Технічна складність впровадження рекомендаційних систем є вагомим чинником. Розробка та інтеграція таких рішень в існуючі платформи потребує високого рівня експертизи та значних ресурсів. Крім того, необхідно забезпечити масштабованість системи, щоб вона могла ефективно обробляти зростаючі обсяги даних та кількість користувачів. Важливим аспектом є також оцінка ефективності рекомендаційних систем. Хоча існують певні труднощі у вимірюванні показників, сучасна наука розробила комплекс метрик для оцінювання якості рекомендацій (зокрема, точність, різноманітність, новизна, несподіваність). Це дозволяє здійснювати більш об'єктивне оцінювання та вдосконалення алгоритмів [1].

Успішне подолання зазначених викликів вимагає комплексного підходу, що поєднує технічні рішення, етичні аспекти та активну взаємодію з користувачами. Саме за таких умов можна забезпечити ефективне й справедливе функціонування рекомендаційних систем у діяльності органів місцевого самоврядування. Впровадження рекомендаційних систем у місцеве самоврядування України здатне значно підвищити ефективність управління, прозорість ухвалення рішень і рівень залучення громадян до процесу прийняття рішень. Однак для їх успішної реалізації необхідно врахувати низку технічних, організаційних та соціальних чинників. Передусім важливим є забезпечення наявності якісних і релевантних даних. Оскільки рекомендаційні системи ґрунтуються на аналізі великих обсягів інформації, потрібні ефективні механізми збору, зберігання та опрацювання даних. Одним із викликів при цьому є проблема точності рекомендацій, необхідність постійної аналітики та оновлення моделей [4].

Наступним кроком виступає вибір відповідного підходу до побудови рекомендаційної системи. Можна використовувати контентно-орієнтований, колаборативний чи гібридний метод залежно від завдань та доступних даних. Для прикладу, при аналізі вподобань мешканців щодо місцевих послуг доцільно застосовувати колаборативні фільтри, а для пріоритезації інфраструктурних проєктів – контентно-орієнтовані алгоритми, що аналізують характеристики самих проєктів.

Важливим аспектом є інтеграція нових рішень із уже наявними інформаційними платформами органів місцевого самоврядування. Наприклад, у місті Києві цифрові сервіси мають свої особливості та проблеми, які необхідно враховувати при інтеграції нових технологій. Важливим завданням також є підготовка та навчання персоналу, який безпосередньо працюватиме з цими інструментами. Не менш суттєвим фактором успіху є залучення громадян. Інформаційні кампанії, що пояснюють переваги й принципи роботи систем, а також можливість постійного зворотного зв'язку дозволяють підвищити рівень довіри. Це сприяє усуненню бар'єрів сприйняття та підвищує ефективність роботи систем[6].

Окремо слід наголосити на питанні прозорості та підзвітності. Алгоритми повинні бути зрозумілими та відкритими для суспільства, щоб уникнути упередженості та забезпечити громадський контроль. Публічна етика та відповідальність на рівні органів місцевого самоврядування відіграють вирішальну роль у формуванні довіри громадян до впровадження рекомендаційних систем.

Фінансування таких проєктів потребує належної уваги. Для цього варто передбачати кошти не лише на розробку й технічну інтеграцію, а й на навчання персоналу та інформування громадян. У межах реформи місцевого самоврядування в Україні значні інвестиції у сучасні інформаційні технології стають важливим фактором підвищення ефективності управлінських рішень.

У підсумку можна стверджувати, що рекомендаційні системи є інноваційним інструментом, здатним суттєво трансформувати діяльність органів місцевого самоврядування України. Їх впровадження відкриває широкі перспективи для підвищення прозорості управлінських процесів, оптимізації витрат, залучення громадян до прийняття рішень та розвитку локальної демократії.

Разом із тим, існують виклики, пов'язані з технологічними, організаційними та соціальними аспектами адаптації рекомендаційних систем. До ключових проблем належать: недостатній рівень цифровізації органів влади, брак кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до якісних даних, а також ризики, пов'язані із захистом персональної інформації. Для їх подолання необхідні комплексні стратегії, що включають навчання персоналу, розвиток технічної інфраструктури, удосконалення законодавства у сфері захисту даних та розширення участі громадян у процесах ухвалення рішень.

Міжнародний досвід доводить, що інтеграція рекомендаційних систем у місцеве управління підвищує ефективність використання ресурсів і формує

довіру до органів влади. Це досягається завдяки прозорості алгоритмів, відкритості даних та можливості участі громадян у процесі прийняття рішень. Україна має усі передумови для запровадження таких технологій: реформа децентралізації, розвиток електронного врядування та активне зростання попиту на цифрові сервіси.

Рекомендаційні системи можуть стати важливим елементом сучасного управління в Україні, забезпечуючи якісніший рівень комунікації між громадянами та органами влади. Їхнє впровадження сприятиме ефективному використанню даних, адаптації управлінських рішень до потреб громади та підвищенню довіри до місцевого самоврядування.

Висновки. У підсумку можна стверджувати, що рекомендаційні системи є інноваційним інструментом, здатним суттєво трансформувати діяльність органів місцевого самоврядування України. Їх впровадження відкриває широкі перспективи для підвищення прозорості управлінських процесів, оптимізації витрат, залучення громадян до прийняття рішень та розвитку локальної демократії. Разом із тим, існують виклики, пов'язані з технологічними, організаційними та соціальними аспектами адаптації рекомендаційних систем. До ключових проблем належать: недостатній рівень цифровізації органів влади, брак кваліфікованих кадрів, обмежений доступ до якісних даних, а також ризики, пов'язані із захистом персональної інформації. Для їх подолання необхідні комплексні стратегії, що включають навчання персоналу, розвиток технічної інфраструктури, удосконалення законодавства у сфері захисту даних та розширення участі громадян у процесах ухвалення рішень. Міжнародний досвід доводить, що інтеграція рекомендаційних систем у місцеве управління підвищує ефективність використання ресурсів і формує довіру до органів влади. Це досягається завдяки прозорості алгоритмів, відкритості даних та можливості участі громадян у процесі прийняття рішень. Україна має усі передумови для запровадження таких технологій: реформа децентралізації, розвиток електронного врядування та активне зростання попиту на цифрові сервіси. Рекомендаційні системи можуть стати важливим елементом сучасного управління в Україні, забезпечуючи якісніший рівень комунікації між громадянами та органами влади. Їхнє впровадження сприятиме ефективному використанню даних, адаптації управлінських рішень до потреб громади та підвищенню довіри до місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Бондар І. В. Удосконалення досвіду впровадження електронного врядування в органах місцевого самоврядування (на прикладі Тростянецької ОТГ). *Вісник державного управління*, 2023, № 19(4), С. 42-50.
2. Буркинський Б. В., Лайко О. І., Галиця І. О., Радулов Д. Д., Талпа, В. П. Соціально-економічний розвиток регіонів в умовах ринкових трансформацій. *Наукові праці з економіки регіонів*, 2020, № 5(2), 75-89.

3. Ейдельштейн Я. Ю. Політика соціально-орієнтованого управління в органах місцевого самоврядування (на прикладі Запорізької міської ради). Національний університет «Запорізька політехніка», 2020, 120 с.

4. Ільїна М. В., Шпильова Ю. Б. (2019). Публічно-приватне партнерство як механізм розвитку сільських територій. *Економіка природокористування і сталий розвиток*, 2019, № 23(1), С. 56-63.

5. Колєда Г. І. Розвиток туризму на регіональному рівні в умовах децентралізації в Україні. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Львів: Львівський національний університет ім. Івана Франка. 2019, 100 с.

6. Третяк А. М., Третяк В. М., Прядка Т. М., Третяк Н. А. Територіально-просторове планування: базові засади теорії, методології, практики. Київ: Видавництво «Нова економіка», 2021, 220 с.

7. Шоробура І. М. Особливості впровадження державно-громадського управління органами влади у сфері освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*, 2021, № 75 Т.3, С. 27-32.

References

1. Bondar, I. V. (2023). Udoskonalennia dosvidu vprovadzhennia elektronnoho vriaduvannia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia (na prykladi Trostianetskoï OTH) [Improvement of the experience of implementing e-governance in local self-government bodies (on the example of Trostianets Territorial Community)]. *Visnyk derzhavnoho upravlinnia*. Vol. 19, 4, 42–50. [in Ukrainian]

2. Burkynskyi, B. V., Laiko, O. I., Halytsia, I. O., Radulov, D. D., & Talpa, V. P. (2020). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv v umovakh rynkovykh transformatsii [Socio-economic development of regions under market transformation conditions]. *Naukovi pratsi z ekonomiky rehioniv*. Vol. 5, 2. 75–89. [in Ukrainian]

3. Eidelshstein, Ya. Yu. (2020). Polityka sotsialno-oriientovanoho upravlinnia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia (na prykladi Zaporizkoi miskoi rady) [Policy of socially oriented management in local self-government bodies (on the example of Zaporizhzhia City Council)]: Zaporizhzhia: Natsionalnyi universytet «Zaporizka Politekhnik» [in Ukrainian]

4. Iliina, M. V., & Shpylova, Yu. B. (2019). Publichno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm rozvytku silskykh terytorii [Public-private partnership as a mechanism for rural development]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia i stalyy rozvytok*. Vol. 23, 1, 56–63. [in Ukrainian]

5. Kolieda, H. I. (2019) Rozvytok turyzmu na rehionalnomu rivni v umovakh detsentralizatsii v Ukraini [Development of tourism at the regional level under decentralization in Ukraine]: kvalifikatsiina naukova pratsia (rukopys). Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet im. Ivana Franka. [in Ukrainian]

6. Tretiak, A. M., Tretiak, V. M., Priadka, T. M., & Tretiak, N. A. (2021). Terytorialno-prostorove planuvannia: bazovi zasady teorii, metodolohii, praktyky [Territorial

and spatial planning: basic principles of theory, methodology, and practice]. Kyiv: Vydavnytstvo «Nova Ekonomika» [in Ukrainian]

7. Shorobura, I. M. (2021). Osoblyvosti vprovadzhennia derzhavno-hromadskoho upravlinnia orhanamy vlady u sferi osvity [Features of the implementation of state-public administration by authorities in the field of education]. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh. 75, Vol 3, 27–32. [in Ukrainian]

Отримано 15.10.2025 р.

Прийнято до друку 30.10.2025

Опубліковано 09.12.2025

Received 15.10.2025 p.

Accepted for publication 30.10.2025

Published 09.12.2025