

## АНОТАЦІЯ

Хом'як І. В. Підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії в галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника Міністерства освіти і науки України, м. Івано-Франківськ, 2025.

У дисертації вирішено актуальне наукове завдання, яке полягає в розробці пропозицій щодо підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

У першому розділі дисертації *«Теоретичні основи підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності»* охарактеризовано сутність та особливості публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності; здійснено класифікацію критеріїв та структуру ефективності публічного управління територіальними громадами.

Уточнено понятійно-категоріальний апарат дисертації, зокрема, розкрито сутність таких понять: «територіальна громада», «система управління територіальними громадами» «публічне управління територіальними громадами в умовах демократизації», «невизначеність», «публічне управління територіальними громадами в умовах невизначеності», «ефективність публічного управління територіальними громадами». Під ефективністю публічного управління територіальними громадами розуміється комплексне співвідношення між досягнутими результатами і використаними для цього ресурсами в контексті реалізації управлінських функцій для забезпечення фінансового, ресурсного, організаційного, соціального та екологічного розвитку територіальної громади, що здійснюється з урахуванням основоположних принципів демократизму та підзвітності органів влади перед громадянами.

«Публічне управління територіальними громадами в умовах невизначеності» розуміємо як організований цілеспрямований вплив суб'єктів управління на об'єкти управління, розвиток територіальних громад та їх соціо-економічних систем в умовах відсутності ясності щодо внутрішніх і зовнішніх умов функціонування соціально-економічної системи, зумовленої неоднозначністю параметрів, неповнотою або суперечливістю інформації для адаптації системи до мінливих умов, коригування можливих негативних наслідків та стійкого розвитку.

Розроблено класифікацію критеріїв та структуру і формулу розрахунку інтегрального показника ефективності публічного управління територіальними громадами Etc, що включає стратегічний та оперативний рівень оцінки ефективності та дозволяє більш точно та комплексно оцінювати ефективність діяльності органів місцевого самоврядування, проводити аналіз досягнень органів управління та їх впливу на розвиток ТГ (критеріями визначено: фінансову ефективність  $E_{fin}$ , ресурсну та інфраструктурну ефективність  $E_{res}$ , управлінська ефективність  $E_{ra}$ , економічну ефективність  $E_{econ}$ , соціальну  $E_{soc}$  та екологічну ефективність  $E_{eco}$ ).

Удосконалено класифікацію ознак публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності в контексті виокремлення зовнішніх, глобальних (ендогенних) чинників невизначеності; зовнішніх національних (ендогенних) чинників невизначеності. Виявлено чотири типи невизначеності: людська, технічна, соціальна та правова, які впливають на ефективність управління. З'ясовано, що факторами невизначеності є науково-технологічні, економічні та інформаційні аспекти. На основі проведеного аналізу встановлено, що підвищення ефективності управління вимагає адаптації до цих факторів та оптимізації нормативно-правових, фінансових і кадрових процесів, що забезпечує сталий розвиток громад.

**У другому розділі дисертаційної роботи «Аналіз ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності»** досліджено проблеми та резерви ефективності публічного управління територіальними

громадами; розроблено методику оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності та проведено аналіз управління в Калуській ТГ Івано-Франківської області.

У дисертації структуризовано проблеми та резерви забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в Україні; структуризовано ризики у сфері публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності: етичні, кадрові, економічні, інвестиційні, інформаційні, комунікативні; впливи екзогенного середовища: нормативно-правові, безпекові, корупційні, репутаційні, стратегічні; внутрішні чинники: функціональні, прийняття управлінських рішень, реалізації програмно-планових документів, операційно-технологічні.

Виділено такі основні проблеми публічного управління територіальними громадами в сучасних умовах: інституційно-правові, зокрема ті, що пов'язані з невизначеними правовими змінами щодо критеріїв розподілу повноважень між різними суб'єктами управлінської діяльності в умовах адміністративно-територіальної реформи. Серед організаційно-управлінських проблем виділено: незавершеність реформи децентралізації у зв'язку з війною; недосконалість структури управління; низьку інтеграцію громад між собою; недостатню реалізацію стратегічних планів; інформаційну закритість органів управління територіальними громадами та зворотний зв'язок з громадою, недостатню залученість громади до процесу управління та активність громади; відсутність інституційної спроможності; недостатній розвиток співпраці та впровадження цифрових технологій у громадах. Серед фінансових проблем виділено: нерівномірний розподіл ресурсів між громадами; недостатню спроможність залучати інвестиції та зовнішнє фінансування. Встановлено, що в територіальних громадах спостерігається нестача кваліфікованих фахівців у сферах управління, освіти, медицини та ЖКГ, а також високий рівень плинності кадрів.

Здійснено класифікацію критеріїв та структуру ефективності публічного управління територіальними громадами, досліджено проблеми та резерви ефективності публічного управління територіальними громадами в Івано-

Франківській області; розроблено методику оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності та проведено аналіз управління в Калуській ТГ на основі критеріїв: фінансова та ресурсна стійкість в умовах невизначеності; стратегічне планування та адаптація до кризових умов; реагування органів місцевого самоврядування на кризу; управлінський процес; кадрова стійкість в умовах невизначеності; політична стійкість у громаді в кризових ситуаціях; залученість громадян та співпраця в умовах кризи; проєктна стабільність та наявність проєктів для вирішення проблемних ситуацій в умовах кризи; маркетинг та перспективи розвитку території.

Найбільш проблемними та слабкими місцями публічного управління Калуської громади експерти ГО назвали: рівень готовності персоналу до кризи; стан спрощення адміністративних процесів та процедур управління; рівень достатності кваліфікованих кадрів та працівників; рівень інтеграції та згуртованості для спільної роботи кадрових ресурсів; рівень залученості громадян до управлінських процесів; рівень прозорості управління та співпраці з громадським сектором; стан проведення моніторингу кризових ситуацій; рівень лідерських якостей управлінців; стан спеціальної підготовки, професіоналізму управлінців.

**У третьому розділі дисертаційної роботи** *Напрями підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності*» запропоновано варіанти стратегії підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності та стратегії управління ризиками, що дозволяє врахувати різні аспекти управління; наведено пропозиції щодо удосконалення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності; запропоновано стандарти управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад.

На основі запропонованої комплексної системи оцінки системи публічного управління в умовах невизначеності розроблено варіанти стратегічних рішень щодо підвищення ефективності публічного управління в умовах невизначеності

шляхом побудови моделей: адаптивного управління (дослідження різних підходів до управління територіальними ресурсами), запобігання (формування стратегії розвитку громад з урахуванням можливих ризиків для соціально-економічного розвитку), участі зацікавлених сторін (налагодження взаємодії між громадами, органами місцевого самоврядування та виконавчою владою, залучення населення до процесу прийняття рішень через механізми електронної демократії та публічні консультації) та генерація ефективних рішень (забезпечення систематичного підвищення ефективності публічного управління, проведення аналізу рішень органів) на основі карти ризиків для формування ефективного публічного управління територіальними громадами, та стратегічних напрямів управління ризиками, що дозволяє врахувати різні аспекти управління (фінансово-ресурсний, стратегічного планування, реагування на кризу, політичну, кадрову стійкість, комунікацію з громадою тощо); розроблено комплексну модель навчання через систему підвищення кваліфікації службовців територіальних громад за результатами проведеного експертного опитування та виявлених прогалин в управлінні в Калуській ТГ на тему: «Підвищення ефективності публічного управління громадами в умовах невизначеності та ризиків».

Доведено взаємозв'язок між трьома аспектами ефективності публічного управління: економічною, соціальною та екологічною ефективністю. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну оцінку управлінських процесів з урахуванням їх впливу на всі важливі аспекти розвитку громад. Удосконалено принципи і підходи до формування стандартів управління соціально-економічною та екологічною ефективністю територіальних громад в умовах невизначеності на основі взаємозв'язку між складовими ефективності публічного управління. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексну оцінку управлінських процесів з урахуванням їх впливу на всі важливі аспекти розвитку громад, що дозволяє більш гармонійно інтегрувати потреби громад та визначити орієнтири задля забезпечення сталого розвитку в територіальних громадах.

Для досягнення ефективності модернізації органів місцевого самоврядування необхідно розробити індивідуалізовані дорожні карти, які

включають підвищення організаційного та ресурсного забезпечення, модернізацію управлінських рішень і впровадження інноваційних технологій. Встановлено, що проєктний офіс відіграє ключову роль у забезпеченні якості проєктної діяльності, підвищенні ефективності пропозицій та стандартизації управлінських процесів, якій важливо інтегрувати проєктний офіс у стратегію організації для оптимізації ресурсів та часу. Визначено, що удосконалення ресурсного забезпечення органів управління потребує розвитку фінансового, кадрового та інформаційного потенціалу через проєктне фінансування та краудсорсинг, а управління ризиками має базуватися на гнучкому підході з моніторингом ризиків і прийняттям зважених рішень для уникнення нових проблем.

Надано пропозиції щодо системних дій стосовно управління ризиками: розробка заходів запобігання, усунення, мінімізації, зменшення ступеня впливу ризиків при розробці нормативно-правових актів, що регулюють стратегічне планування в умовах невизначеності та ризику, включаючи механізми оцінки ризиків і моніторингу їх реалізації; впровадження механізмів контролю за виконанням законодавства, що стосується управління ризиками та відновленням, з чіткими правилами про регулярність звітності та прозорості / публічним доступом до інформації; розробка заходів, що спрямовані на підвищення стійкості (інвестиції в новітні технології, активізація інновацій, диверсифікація ризиків); удосконалення механізмів координації між органами влади та партнерами для ефективного реагування на військові загрози; створення міжсекторних партнерств та міжнародних партнерських проєктів.

**Ключові слова:** публічне управління, державне управління, сталий розвиток, територіальні громади, ефективність, ефективність публічного управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, невизначеність, децентралізація, розвиток територіальних громад, державно-приватне партнерство/співробітництво, резильєнтність, спільна власність територіальних громад, європейська інтеграція.

## ABSTRACT

Khomiak I. V. Increasing the efficiency of public administration of territorial communities under conditions of uncertainty. – Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, specialty 281 Public Administration and Management. Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Ministry of Education and Science of Ukraine, Ivano-Frankivsk, 2025.

The dissertation solves an urgent scientific task, which consists in the development of proposals for improving the efficiency of public administration in territorial communities in conditions of uncertainty.

**In the first chapter of the dissertation** *«Theoretical foundations for improving the efficiency of public administration of territorial communities under conditions of uncertainty»* the essence and features of public administration of territorial communities under conditions of uncertainty are characterized; the classification of criteria and the structure of public administration efficiency for territorial communities has been carried out.

The conceptual and categorical framework of the dissertation has been clarified, in particular, the essence of the following concepts has been revealed: «territorial community», «territorial community management system», «public administration of territorial communities in the context of democratization», «uncertainty», «public administration of territorial communities in the context of uncertainty», «efficiency of public administration of territorial communities». The latter is understood as a comprehensive correlation between the achieved results and the resources used for their attainment in the context of implementing management functions to ensure the financial, resource, organizational, social, and environmental development of the territorial community, carried out in accordance with the fundamental principles of democracy and accountability of authorities to citizens.

«Public management of territorial communities in conditions of uncertainty» can be characterized as an organized and purposeful influence of management entities on

management objects, the development of territorial communities, and their socio-economic systems under conditions of a lack of clarity regarding internal and external functioning factors of the socio-economic system. This uncertainty is caused by the ambiguity of parameters, incomplete or contradictory information, and requires system adaptation to changing conditions, mitigation of potential negative consequences, and sustainable development.

A classification of criteria, structure, and a formula for calculating the integrated indicator of public administration efficiency for territorial communities (Etc) have been developed. This model includes both strategic and operational levels of efficiency assessment, allowing for a more precise and comprehensive evaluation of the performance of local self-government bodies. It enables an analysis of governance achievements and their impact on the development of territorial communities (the defined criteria include: financial efficiency (E<sub>fin</sub>), resource and infrastructure efficiency (E<sub>res</sub>), administrative efficiency (E<sub>pa</sub>), economic efficiency (E<sub>econ</sub>), social efficiency (E<sub>soc</sub>), and environmental efficiency (E<sub>eco</sub>)).

The classification of public governance features for territorial communities has been improved in conditions of uncertainty, with a focus on distinguishing external, global (endogenous) uncertainty factors; external national (endogenous) uncertainty factors, namely. Four types of uncertainty have been identified: human, technical, social and legal, which affect the effectiveness of management. It is found that the uncertainty factors are scientific, technological, economic and information aspects. Based on the analysis, it is established that improving the efficiency of management requires adaptation to these factors and optimization of regulatory, financial and personnel processes, which ensures sustainable development of communities.

**In the second chapter of the dissertation titled «Analysis of the Effectiveness of Public Governance of Territorial Communities in Conditions of Uncertainty,»** the issues and reserves of the effectiveness of public governance of territorial communities are explored. A methodology for evaluating the effectiveness of public governance in territorial communities under uncertainty is developed, and an analysis of governance in the Kalush Territorial Community of the Ivano-Frankivsk region is conducted.

The dissertation structures the problems and reserves for ensuring the effectiveness of public governance in territorial communities in Ukraine; it also structures the risks in the field of public governance of territorial communities under uncertainty, including: ethical, staffing, economic, investment, informational, and communicative risks. The impact of the exogenous environment is examined, including: regulatory-legal, security, corruption, reputational, and strategic risks; and the internal factors, such as functional risks, decision-making processes, implementation of program and planning documents, and operational-technological issues.

The author identifies the following main problems of public administration of territorial communities in modern conditions: institutional and legal, in particular, those related to uncertain legal changes in the criteria for the distribution of powers between different subjects of administrative activity in the context of administrative and territorial reform. Among the organizational and managerial problems, the following are highlighted: the incompleteness of the decentralization reform due to the war; the imperfection of the management structure; low integration between communities; insufficient implementation of strategic plans; informational opacity of local government bodies and the lack of feedback with the community; insufficient involvement of the community in the management process and community activity; lack of institutional capacity; and inadequate development of cooperation and the implementation of digital technologies in communities. Financial problems include: uneven distribution of resources between communities; insufficient capacity to attract investment and external financing. It has also been established that territorial communities face a shortage of qualified specialists in the fields of management, education, healthcare, and utilities, along with a high level of staff turnover within the communities.

The article classifies the criteria and structure of the effectiveness of public administration of territorial communities, investigates the problems and reserves of the effectiveness of public administration of territorial communities in Ivano-Frankivsk region; develops a methodology for assessing the effectiveness of public administration of territorial communities under conditions of uncertainty and analyzes the management of Kalush TC based on the following criteria: financial and resource stability in conditions

of uncertainty; strategic planning and adaptation to crisis situations; the response of local government bodies to crises; the management process; personnel stability under uncertainty; political stability in the community during crises; citizen involvement and cooperation during crises; project stability and the presence of projects to address problematic situations in crisis conditions; marketing and development prospects for the territory.

The most problematic and weak areas of public governance in the Kalush community, as identified by experts from the NGO, include the following parameters: the level of personnel preparedness for crises; the state of simplification of administrative processes and management procedures; the adequacy of qualified personnel and workers; the level of integration and cohesion for collaborative work among human resources; the level of citizen involvement in management processes; the level of transparency in governance and cooperation with the public sector; the state of monitoring crisis situations; the level of leadership qualities of managers; and the state of specialized training and professionalism of managers.

**In the third chapter of the dissertation** *«The Directions of Improving the Efficiency of Public Administration of Territorial Communities under Uncertainty»*, variants of the Strategy for Improving the Efficiency of Public Administration under Uncertainty and the Risk Management Strategy are proposed, which allows taking into account various aspects of management; proposals for improving the efficiency of public administration of territorial communities under uncertainty are presented; standards for managing socio-economic and environmental efficiency are proposed.

Based on the proposed comprehensive system for assessing the public governance system in conditions of uncertainty, various strategic decisions have been developed to improve the effectiveness of public governance under uncertainty through the creation of models: adaptive governance (researching different approaches to managing territorial resources), prevention (developing a strategy for community development while considering potential risks for socio-economic development), stakeholder participation (establishing cooperation between communities, local government bodies, and executive authorities, involving the population in the decision-making process through mechanisms

of e-democracy and public consultations), and generating effective solutions (ensuring systematic improvement of public governance efficiency, conducting an analysis of decisions made by authorities) based on a risk map to form effective public governance in territorial communities. Additionally, strategic directions for risk management have been developed, allowing for the consideration of various aspects of governance (financial-resource, strategic planning, crisis response, political and personnel stability, communication with the community, etc.). A comprehensive model for training has been created through the system of professional development for territorial community officials, based on the results of an expert survey and identified gaps in governance in the Kalush Territorial Community, on the topic: «Improving the Effectiveness of Public Governance in Communities in Conditions of Uncertainty and Risks».

The relationship between three aspects of public governance effectiveness — economic, social, and environmental effectiveness — has been demonstrated. This approach allows for a comprehensive evaluation of management processes, taking into account their impact on all important aspects of community development. The principles and approaches to forming standards for managing the socio-economic and environmental effectiveness of territorial communities under uncertainty have been improved based on the interconnection between the components of public governance effectiveness. This approach enables a comprehensive assessment of management processes, considering their impact on all important aspects of community development, allowing for a more harmonious integration of community needs and the identification of benchmarks to ensure sustainable development in territorial communities.

To achieve effective modernization of local governments, it is necessary to develop individualized roadmaps that include improving organizational and resource support, modernizing management decisions, and introducing innovative technologies. It has been established that the project office plays a key role in ensuring the quality of project activities, increasing the effectiveness of proposals and standardizing management processes, and it is important to integrate the project office into the organization's strategy to optimize resources and time. It is determined that improving the resource provision of management bodies requires the development of financial, human and information

potential through project financing and crowdsourcing. It is established that risk management should be based on a flexible approach with risk monitoring and informed decision-making to avoid new problems.

The proposals for systemic actions on risk management are made: the development of measures to prevent, eliminate, minimize, reduce the degree of risk impact for the development of regulations governing strategic planning under conditions of uncertainty and risk, including mechanisms for risk assessment and monitoring of their implementation; the introduction of mechanisms for monitoring the implementation of legislation related to risk and recovery management, with clear rules on regular reporting and transparency / public access to information; the development of measures aimed at enhancing resilience (investments in cutting-edge technologies, activation of innovation, risk diversification); the improvement of coordination mechanisms between government bodies and partners for effective responses to military threats; the creation of intersectoral partnerships and international partnership projects.

**Keywords:** public administration, state administration, sustainable development, territorial communities, effectiveness, effectiveness of public governance, local self-government, local self-government bodies, uncertainty, decentralization, development of territorial communities, public-private partnership/cooperation, resilience, communal ownership of territorial communities, European integration.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у фахових виданнях України категорії Б:

1. Хом'як І. В. Ефективність публічного управління територіальними громадами. *Наукові перспективи. Серія Державне управління*. 2024. № 2(44). С. 586–598.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-586-598](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-586-598)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9486>

2. Хом'як І. В. Зміст та складові ефективності публічного управління територіальними громадами. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2024. № 2(20). С. 342–353.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2\(20\)-342-353](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-2(20)-342-353)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/9148>

3. Хом'як І. Факторно-аналітичне забезпечення процесів публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 8(36). С. 328–340.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-328-340](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-328-340)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/13768/13834>

4. Хом'як І. В. Децентралізація та особливості її впровадження в сучасних умовах. *Електронне наукове видання "Публічне адміністрування та національна безпека"*. 2024. №9. С. 1-28.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-9-10275>

URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17270295253381.pdf>

5. Хом'як І. Теоретико-методичні засади підвищення ефективності публічного управління територіальними громадами. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9(37). С. 95-105.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-95-105](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-95-105)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/14694/14764>

6. Хом'як І. В. Особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 9(27). С. 564-582.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9\(27\)-564-582](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-9(27)-564-582)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14841>

#### **Публікації у виданнях країн ЄС**

7. Хом'як І. Заходи з оптимізації системи публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Multidisciplinárny mezinárodní vědecký magazín "Věda a perspektivy"*. 2024. № 4(35). Р. 101–111.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4\(35\)-101-111](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-4(35)-101-111)

URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/article/view/10814/10873>

#### **Публікації, що засвідчують апробацію результатів дослідження**

8. Хом'як І. В. Розвиток територіальних громад в регіонах України в умовах війни. *I-а науково-практична конференція за міжнародною участю «Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти*

та перспективи»: матеріали конф. (Хмельницький, 22 лютого 2024). Хмельницький, 2024. С. 319–323.

URL:

<https://kntu.net.ua/ukr/content/download/112770/635151/file/ЗБІРНИК%20Конференції%202022.02.24.pdf>

9. Хом'як І. Складові процесів публічного управління територіальними громадами: структуризація та функціональна роль. *VII International Scientific and Practical Conference «Theoretical and Empirical Scientific Research: Concept and Trends»*: materials of conf. (Oxford, August 16 2024). Oxford, 2024. pp. 69–72.

DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-16.08.2024.016>

URL: <https://surl.li/zeckee>

10. Хом'як І. В. Європейський досвід публічного управління територіальними громадами та його адаптація для України. *XXXIII International scientific and practical conference «State of Scientific Research: Methods and Prospects for Development Across Different Fields»*: materials of conf. (Graz, August 7–9 2024). Graz, 2024. pp. 105–108.

URL: <https://isu-conference.com/arkhiv/state-of-scientific-research-methods-and-prospects-for-development-across-different-fields/>

11. Хом'як І. В. Фінансове забезпечення проєктів громад. *Міжнародна науково-практична конференція «Управління та адміністрування: реалії воєнного стану та перспективи розвитку»*: матеріали конф. (Івано-Франківськ, 29 травня 2024). Івано-Франківськ, 2024. С. 44-47.

URL: <https://fu.pnu.edu.ua/2024/05/24/mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-upravlinnia-ta-administruvannia-realii-voiennoho-stanu-ta-perspektyvy-rozvytku/>

12. Хом'як І. В. Проблеми та перспективи забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами в умовах невизначеності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2024. № 10. С. 149-156.

DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-10-10374>

URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17296214592990.pdf>