

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

©2025 БІЛОКУДРЯ А. В.

УДК 661.65
JEL: E24; J24; O15

Білокудрия А. В. Організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації

У статті розкрито теоретико-практичні аспекти організаційно-методичного забезпечення управління людськими ресурсами (УЛР) у територіальних громадах в умовах децентралізації влади. Обґрунтовано необхідність комплексного підходу до формування кадрової політики органів місцевого самоврядування як ключової передумови підвищення інституційної спроможності громад. Запропоновано авторську класифікацію чинників, що визначають ефективність УЛР у громадах, згрупованих за чотирма рівнями впливу: зовнішні (інституційні, політичні, соціоекономічні), організаційні, кадрово-управлінські та індивідуально-професійні. Такий підхід дозволяє глибше осмислити взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами громад і впливом зовнішнього середовища. Визначено особливості організаційно-методичного забезпечення УЛР в умовах реформування публічного управління, зокрема акцентовано на потребі адаптивних інструментів оцінки, планування та розвитку персоналу в громадах з різними ресурсними умовами. Запропоновано концептуальні засади формування кадрової системи на локальному рівні, яка враховує специфіку територіального контексту, рівень безпеки, мобільність трудових ресурсів та динаміку управлінських змін. На основі результатів аналізу практик трьох типів громад (тилова, прифронтова, зона бойових дій) запропоновано оптимальну модель кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, яка поєднує стратегічне кадрове планування, підвищення кваліфікації персоналу, розвиток внутрішнього кадрового резерву та механізми залучення зовнішніх фахівців. Практична цінність дослідження полягає в можливості застосування запропонованих підходів у розробленні локальних стратегій розвитку людських ресурсів. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення місцевої кадрової політики, підвищення ефективності управлінських процесів та формування стійких управлінських систем на місцевому рівні.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, територіальні громади, децентралізація, кадрова політика, кадрове забезпечення, органи місцевого самоврядування, інституційна спроможність, адаптивне управління.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Білокудрия Аліна Віталіївна – аспірантка, Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)

E-mail: alina.bilokudria@gmail.com

UDC 661.65
JEL: E24; J24; O15

Bilokudria A. V. The Organizational and Methodological Support for Human Resource Management in the Context of Decentralization

This article reveals the theoretical and practical aspects of organizational and methodological support for human resource management (HRM) in territorial communities under the decentralization of power. The article substantiates the need for a comprehensive approach to the formation of staffing policies for local self-government bodies as a key precondition for enhancing the institutional capacity of communities. An authorial classification of factors determining the effectiveness of HRM in communities is proposed, grouped into four levels of influence: external (institutional, political, socioeconomic), organizational, staffing and managerial, and individual and professional. This approach allows for a deeper reflection on the interconnection between the internal resources of communities and the influence of the external environment. The features of the organizational and methodological support for public administration reform in local governance have been identified, particularly emphasizing the need for adaptive tools for the assessment, planning, and development of personnel in communities with various resource conditions. Some conceptual foundations for the formation of a personnel system at the local level have been proposed, taking into account the specifics of the territorial context, the level of security, the mobility of labor resources, and the dynamics of managerial changes. Based on the analysis of practices from three types of communities (rear, frontline, combat zone), an optimal model for staffing local self-government bodies has been proposed, which combines strategic personnel planning, staff qualification improvement, the development of internal HR reserves, and mechanisms for attracting external specialists. The practical value of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches in the development of local human resource development strategies. The results of the study may be used to improve local personnel policy, enhance the effectiveness of management processes, and form sustainable management systems at the local level.

Keywords: human resource management, territorial communities, decentralization, personnel policy, personnel provision, local self-government bodies, institutional capacity, adaptive management.

Fig.: 4. Tabl.: 1. Bibl.: 8.

Bilokudria Alina V. – Postgraduate Student, Research Centre for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: alina.bilokudria@gmail.com

У процесі децентралізації в Україні територіальні громади отримали розширені повноваження та відповідальність за управління ресурсами, зокрема людським капіталом. Ефективність функціонування органів місцевого самоврядування значною мірою залежить від рівня кадрової спроможності, здатності адаптуватися до нових викликів та забезпечувати надання якісних публічних послуг. Проте на практиці управління людськими ресурсами (УЛР) в громадах часто здійснюється за інерційними підходами, без урахування сучасних інструментів стратегічного планування, кадрового резерву, системного підвищення кваліфікації та антикризових механізмів [5].

Особливо гостро проблема постає в громадах, що функціонують в умовах воєнного стану, зокрема у прифронтових і постраждалих територіях. Нерівномірність ресурсного забезпечення, кадрові втрати, низька мобільність фахівців та недостатність методичної підтримки управлінських рішень ускладнюють реалізацію ефективної кадрової політики. Водночас чинні нормативно-правові та інституційні засади не забезпечують достатнього методичного інструментарію для реалізації УЛР у нових умовах.

Таким чином, актуальним постає завдання розроблення сучасного організаційно-методичного забезпечення УЛР, що базується на системному аналізі чинників кадрової ефективності та враховує контекст децентралізованого управління в кризових умовах. Це вимагає уточнення теоретичних підходів, розробки адаптивних моделей кадрової політики та інструментів їх практичного впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування.

Українські та іноземні науковці активно досліджують УЛР у системі публічного управління в умовах децентралізації. Зокрема, О. Амоша та О. Новікова наголошують на важливості людського капіталу як ключового чинника розвитку територій [2]. Водночас, ряд авторів розглядають питання формування та реалізації кадрової політики органів місцевого самоврядування, підкреслюючи потребу в професіоналізації публічної служби та вдосконаленні механізмів добору, адаптації та мотивації персоналу [8]. Т. Огаренко у своїх дослідженнях аналізує розвиток кадрового потенціалу в контексті реформування публічного управління, підкреслюючи, як кадрова спроможність впливає на інституційну ефективність громад [6].

Незважаючи на наявність ґрунтовних теоретичних напрацювань, актуальним залишається питання формування цілісної організаційно-методичної моделі УЛР, яка б відповідала сучасним викликам, зокрема безпековим ризикам, цифровій

трансформації та потребі інтеграції адаптивних управлінських інструментів. Нині існує потреба в поєднанні концептуальних підходів з прикладними рішеннями, які враховують специфіку функціонування громад у тилкових, прифронтових і бойових зонах.

Отже, подальше дослідження має бути спрямоване на конкретизацію методичного забезпечення УЛР з урахуванням територіального контексту, варіативності ресурсів і рівня управлінської зрілості громад.

Хоча існує чимало досліджень, присвячених окремим аспектам УЛР у системі публічного управління, деякі важливі питання все ще залишаються недостатньо вивченими.

По-перше, бракує цілісної класифікації чинників, які впливають на ефективність УЛР саме в умовах децентралізації. Наявні підходи здебільшого є фрагментарними та не враховують територіальну специфіку, рівень ресурсного забезпечення та ступінь управлінської автономії громад.

По-друге, наразі немає єдиної організаційно-методичної моделі УЛР. Існуючі методичні розробки, як правило, розраховані на стабільне середовище, тому вони не відповідають потребам громад, які функціонують у кризових і посткризових умовах, особливо в тилкових, прифронтових або зонах бойових дій.

По-третє, практичні інструменти оцінки кадрового потенціалу на місцевому рівні, механізми формування кадрового резерву, а також способи залучення та утримання професійних кадрів в умовах обмежених фінансових і демографічних ресурсів залишаються недостатньо вивченими. Отже, існує нагальна потреба в розробці комплексного організаційно-методичного підходу до управління людськими ресурсами. Такий підхід має поєднувати стратегічне бачення, гнучкість та практичну реалізованість у реаліях функціонування українських територіальних громад.

Таким чином, *цілі статті* – провести класифікацію чинників, що впливають на управління людськими ресурсами (УЛР) у територіальних громадах в умовах децентралізації, з урахуванням соціально-економічних, правових, інституційних та управлінських аспектів; обґрунтувати організаційно-методичне забезпечення ефективного УЛР на місцевому рівні, включно з розробкою методичних підходів, управлінських процедур та інструментів кадрової роботи в умовах нових управлінських повноважень громад; запропонувати оптимальну модель кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування, яка відповідає сучасним викликам децентралізації,

забезпечує професіоналізацію посадовців та підвищення ефективності місцевого врядування.

В умовах децентралізації, трансформації системи публічного управління та тривалої воєнної агресії проти України територіальні громади (ТГ) стали не лише адміністративними, а й функціональними центрами соціально-економічного розвитку. Водночас на них лягла відповідальність за ефективне УЛР, що є основою їхньої спроможності, стійкості та здатності до саморозвитку.

На сучасному етапі актуальність організаційно-методичного забезпечення системи УЛР ТГ зумовлюється такими ключовими чинниками: децентралізація влади потребує створення дієздатної кадрової інфраструктури на рівні громад. Передача повноважень без чіткого організаційно-методичного супроводу призводить до неефективності управлінських рішень; кадрової кризи в умовах війни (міграція населення, мобілізація, демографічні втрати створюють гострий дефіцит кадрів, особливо у сфері освіти, медицини, адміністративного управління. Це вимагає системних підходів до аналізу, збереження та розвитку людського потенціалу); відсутності уніфікованої системи управління персоналом в більшості ТГ (низький рівень кадрового планування, відсутність резерву кадрів, неузгодженість освітніх і ринкових потреб, слабка цифровізація HR-процесів); необхідності адаптації до кризових умов (військові дії, економічна нестабільність): громади потребують

методичних рішень, які дозволяють формувати гнучку, адаптивну та кризостійку модель УЛР; потенціал людського капіталу – один із найважливіших внутрішніх ресурсів громади. Його ефективне використання неможливе без якісного організаційно-методичного забезпечення, яке поєднує стратегічне планування, міжінституційну взаємодію та залучення громадськості [1].

Таким чином, формування цілісної організаційно-методичної системи УЛР ТГ (рис. 1) – це не лише відповідь на сучасні виклики, а й умова сталого розвитку, соціальної згуртованості, підвищення якості життя населення та конкурентоспроможності громад у майбутньому.

Система УЛР ТГ в умовах децентралізації та воєнної агресії має на меті: створення адаптивної, ефективної, кризостійкої системи УЛР громади на основі стратегічного планування, міжінституційної взаємодії та участі громадян. Завданнями такої системи є: визначення кадрових потреб громади, формування інфраструктури УЛР на рівні місцевого самоврядування, підвищення кадрової спроможності та кваліфікації, забезпечення участі громадян у формуванні політик у сфері УЛР, створення умов для самореалізації, зайнятості та соціального підйому мешканців [1; 3; 4].

Кризово-орієнтований блок є ядром системи, що формує адаптивну здатність УЛР ТГ до функціонування в умовах непередбачуваних і швидкоплинних змін, зокрема: *моніторинг ризиків*: по-

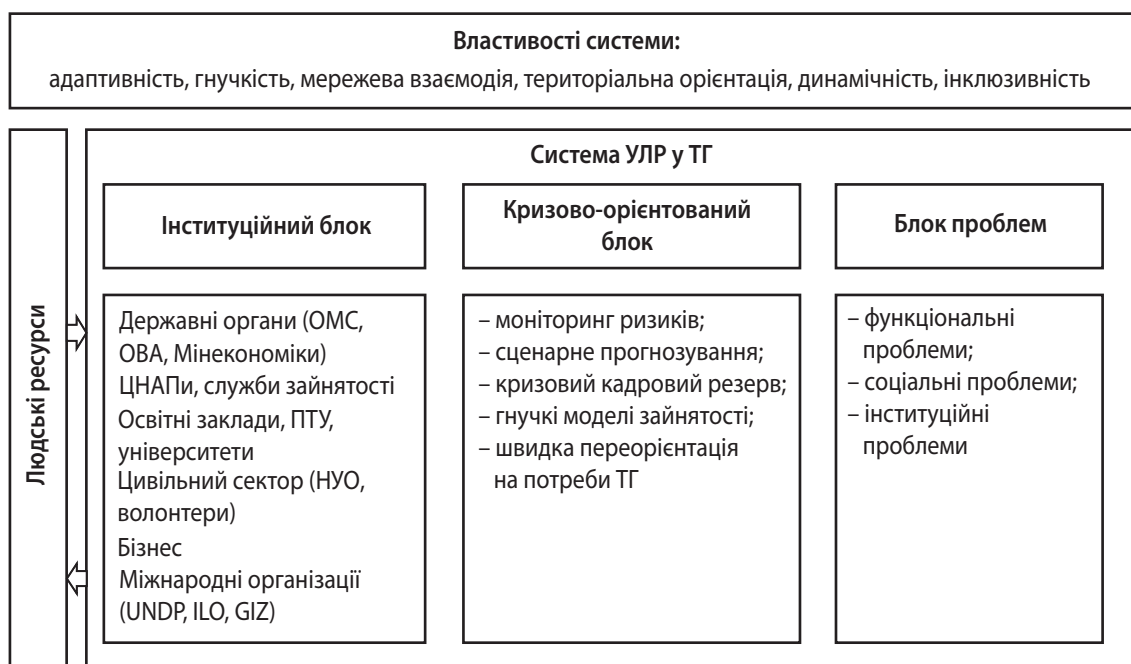


Рис. 1. Система кризово-орієнтованого ситуаційного УЛР територіальної громади в умовах децентралізації
Джерело: авторська розробка.

стійне відстеження зовнішніх і внутрішніх загроз (воєнні дії, масова міграція, мобілізація); *сценарне прогнозування*: розробка стратегій дій за різних сценаріїв розвитку подій; *кризовий кадровий резерв*: формування бази фахівців, які можуть бути мобілізовані в разі дефіциту; *гнучкі моделі зайнятості*: віддалена робота, тимчасова зайнятість, волонтерські формати; *швидка перекваліфікація*: короткострокові курси, спрямовані на зміну професії в умовах зміни ринку праці; *психосоціальна підтримка*: системи супроводу працівників, які пережили втрати, стрес або релокацію.

Врахування територіального аспекту (специфіка ТГ). З метою оптимізації управління та стратегічного планування розвитку ТГ, враховуючи їхні особливості та виклики (децентралізація, війна, соціально-економічні зміни), розробляється типологізація. Вона необхідна для систематизації громад, адаптації управлінських інструментів, забезпечення стійкого розвитку, формування єдиної методичної системи, підтримки соціальної згуртованості та конкурентоздатності. Отже, типологізація є ключовим інструментом для побудови гнучкої системи управління розвитком ТГ в умовах сучасних викликів і сприяє їхньому довгостроковому сталому розвитку.

Система УЛР має враховувати географічні, демографічні, економічні та безпекові характеристики конкретної громади (табл. 1).

Таблиця 1

Типологізація УЛР у розрізі типів територіальних проблем

Тип ТГ	Характерні виклики	Потреби УЛР
Бойові зони	Евакуація, руйнація інфраструктури, втрата населення	Мобільні HR-групи, дистанційна координація
Прифронтові	Плинність кадрів, небезпека, психоемоційне виснаження	Стабілізація зайнятості, програми підтримки кадрів
Тилові громади	Надлишок ВПО, перевантаження послуг	Інтеграція ВПО, розширення професійної інфраструктури

Крім того, слід враховувати: місько-сільські відмінності: ресурсна спроможність, рівень цифровізації; наявність логістичних, медичних та освітніх вузлів [4].

Для формування напрямів УЛР у ТГ в умовах децентралізації та воєнної агресії має бути розроблене методичне забезпечення УЛР територій в

умовах децентралізації та кризи (рис. 2). *Аналітичне забезпечення* базується на методичному підході до оцінки розвитку ЛР у територіальній громаді та передбачає: проведення аналізу тенденцій розвитку людських ресурсів територіальної громади; аналіз законодавчого забезпечення УЛР; аналіз закордонного досвіду УЛР; виявлення проблем і потенціалу розвитку; визначення складових системи управління людськими ресурсами (СУЛР) ТГ в умовах децентралізації та кризи.

Для ефективного впровадження системи управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування (ОМС) необхідне *інституційне та методичне забезпечення*. Методичне забезпечення, своєю чергою, охоплює комплекс дій, спрямованих на якісне планування та аналіз кадрових процесів. Це включає методичне планування та всебічний аналіз наявної кадрової ситуації, зокрема проведення кадрового аудиту для оцінки структури персоналу, його вікового складу, рівня освіти, плинності кадрів та виявлення потенційних дефіцитів [3; 4; 7].

Організаційно-методичне забезпечення УЛР у ТГ – це багаторівнева система, яка має спиратися на аналіз, цифровізацію, стратегії та участь громади. Успішне її впровадження дозволяє не лише вирішити кадрові проблеми, а й перетворити людський ресурс на головну конкурентну перевагу громади, навіть в умовах нестабільності та воєнних викликів.

Ефективна стратегія передбачає постійний моніторинг змін зовнішнього середовища, розвиток компетенцій персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів та впровадження механізмів контролю за виконанням стратегічних планів. Такий підхід дозволяє забезпечити послідовність і узгодженість дій на всіх рівнях організації.

Нелінійний підхід до формування стратегії УЛР визнає, що цей процес є більш складним і багатограним, ніж може здатися на перший погляд. Він враховує множинність цілей, інтересів різних груп і вплив зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє більш точно відобразити реальність і створити більш гнучку та адаптивну стратегію.

Для оптимізації механізму кадрового забезпечення необхідно провести аналіз бізнес-процесів УЛР з метою виявлення найбільш критичних точок, які вимагають вдосконалення (рис. 3).

Удосконалення механізму управління кадрами в органах місцевого самоврядування передбачає: оптимізацію організаційної структури, розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника; впровадження інформаційних технологій, автоматизацію рутинних процесів, упровадження

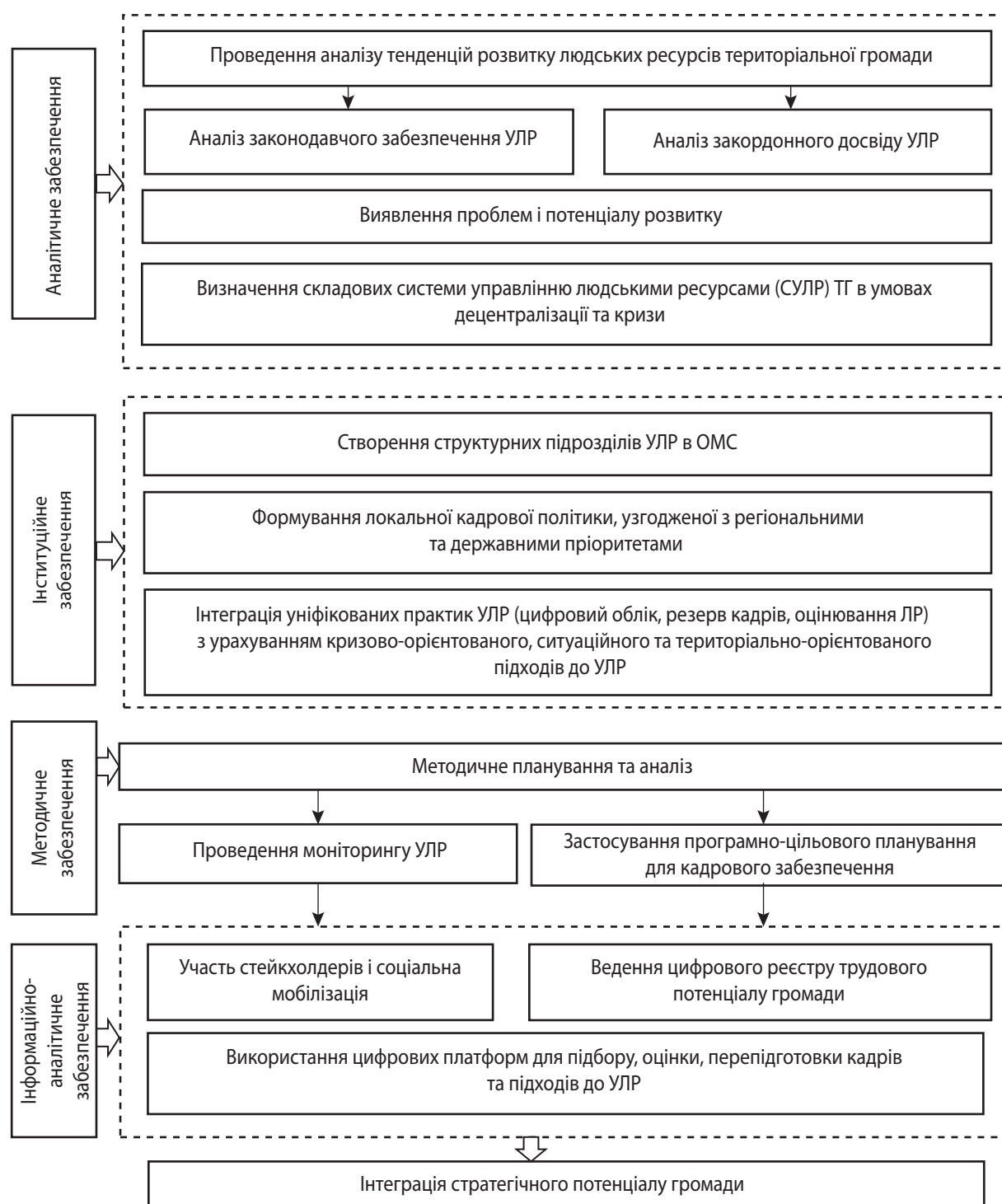


Рис. 2. Методичне забезпечення УЛР територій в умовах децентралізації та кризи

Джерело: авторська розробка.

систем аналізу ефективності роботи та створення платформ для обміну знаннями; розробку системи мотивації, яка враховуватиме індивідуальні потреби працівників та сприятиме їхньому професійному зростанню.

З метою побудови оптимальної моделі кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування пропонується застосувати кваліметричний підхід (рис. 4).

Кваліметрична оцінка якості УЛР передбачає побудову багаторівневої моделі, що відображає взаємозв'язки між різними факторами. Для кожного рівня моделі визначається стандарт якості, а всі показники зводяться до єдиної шкали. Вагомість кожного фактора визначається на основі експертних оцінок. Загальна оцінка якості розраховується як функція відносних показників та їх ваги. Для забезпечення об'єктивності експертних

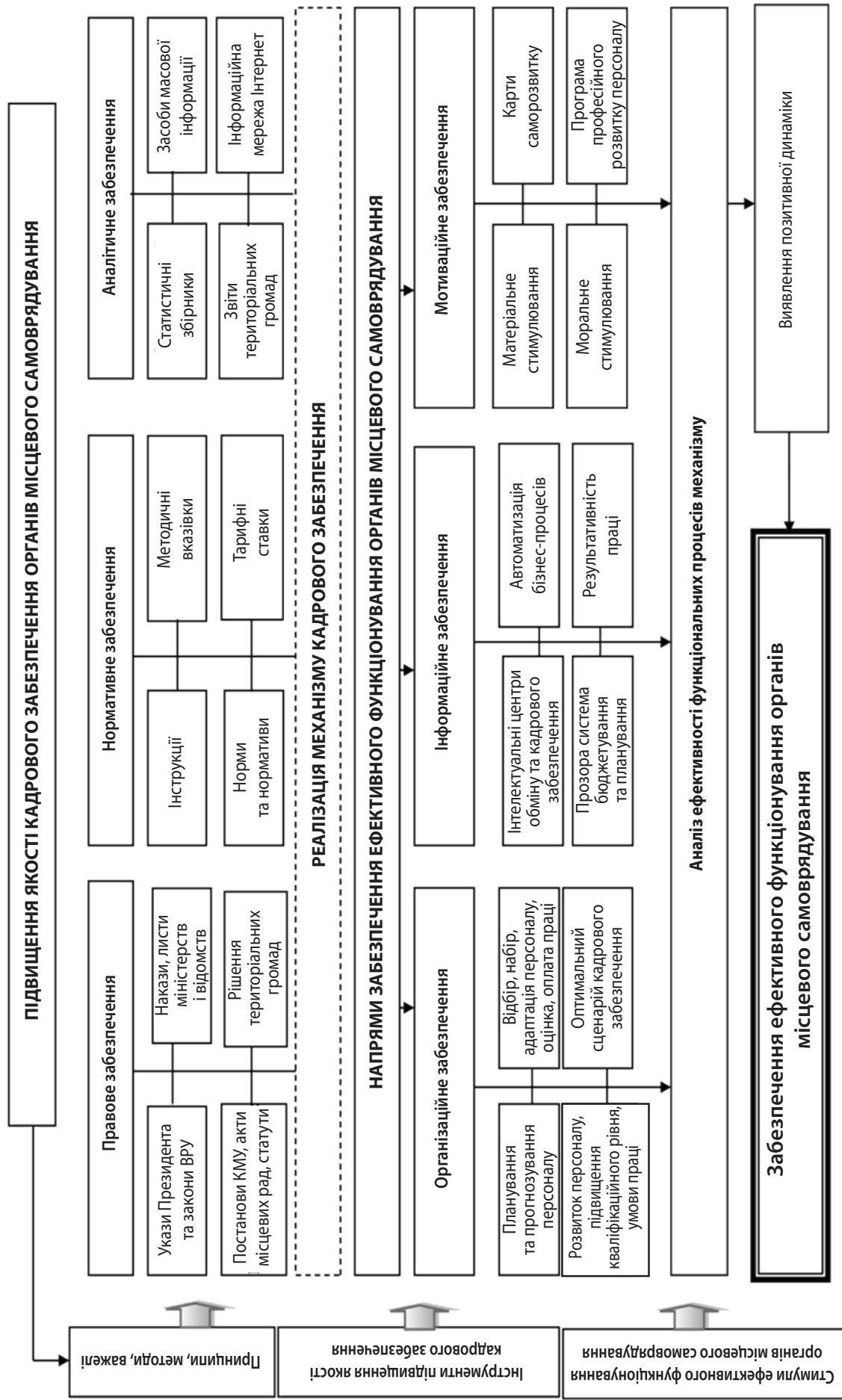


Рис. 3. Напрями забезпечення ефективного функціонування ОМС у рамках реалізації методичного підходу до поліпшення УЛР територіальної громади

Джерело: [3; 4; 6; 8].

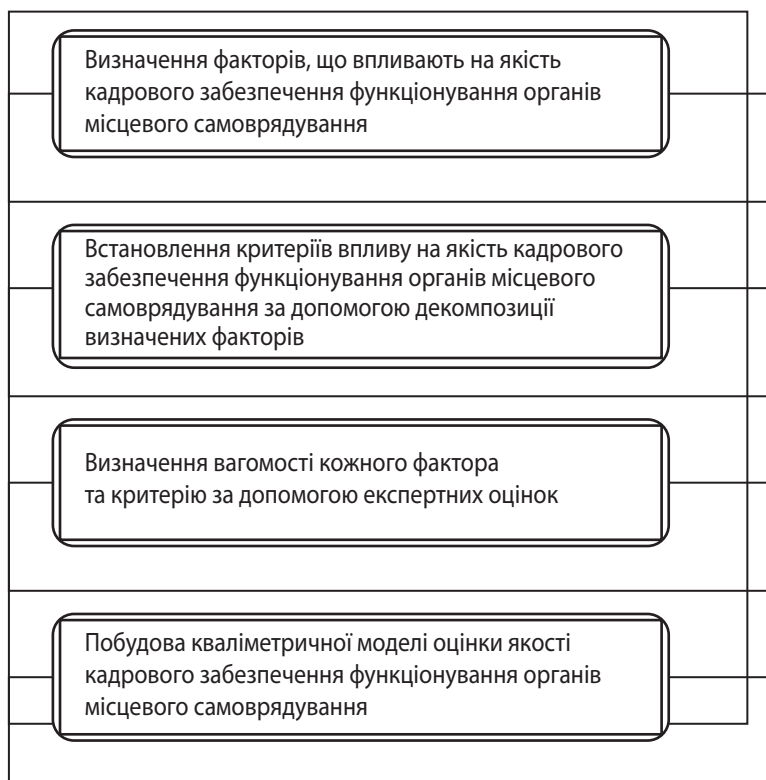


Рис. 4. Схема побудови кваліметричної моделі оцінки якості кадрового забезпечення функціонування ТГ
Джерело: [6; 7; 8].

оцінок використовується коефіцієнт конкордації, який дозволяє оцінити ступінь узгодженості думок експертів.

Щоб зрозуміти, наскільки ефективно працює система управління персоналом у ТГ, ми пропонуємо оцінити кожен її елемент за допомогою спеціальних показників. Цей підхід дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Розроблена кваліметрична модель дозволяє провести всебічну оцінку ефективності кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. Модель побудована на ієрархічному принципі, де на верхньому рівні розташовані функціональні процеси управління персоналом, а на нижньому рівні – конкретні критерії оцінки. Для кожного критерію визначається його вагомість, що відображає його значущість для загальної ефективності системи. За допомогою цієї моделі можна не тільки оцінити загальний рівень ефективності, але й виявити вузькі місця, які потребують додаткових заходів.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління людськими ресурсами в умовах децентралізації є ключовою передумовою успішної реалізації повноважень

органів місцевого самоврядування. Класифікація чинників, що впливають на УЛР у територіальних громадах, дозволила виявити системні проблеми кадрового потенціалу, серед яких – недостатній рівень кваліфікації працівників, відсутність мотиваційних механізмів, слабка інституційна спроможність громад. На основі проведеного аналізу було обґрунтовано організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами, яке включає розробку адаптивних кадрових стратегій; впровадження інструментів оцінювання ефективності діяльності персоналу; планування професійного розвитку та створення сучасних інформаційно-аналітичних систем управління кадрами.

Запропонована оптимальна модель кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування враховує потреби громад у кваліфікованих кадрах, принципи субсидіарності, управлінську автономію та необхідність впровадження інноваційних підходів до підбору, навчання і стимулювання персоналу. Її реалізація сприятиме підвищенню якості надання публічних послуг, зміцненню інституційної спроможності громад та ефективному використанню людського потенціалу на місцевому рівні.

Проведене дослідження заклало міцну основу для розуміння важливості ефективного УЛР в умовах децентралізації та виявило ключові проблеми,

що потребують вирішення. Надалі ми бачимо такі перспективні напрямки для подальших розвідок: поглиблене вивчення впливу зовнішніх факторів; розробка індивідуальних кадрових стратегій для різних типів громад; дослідження ефективності впровадження запропонованої моделі. Ці напрямки досліджень допоможуть не лише поглибити наукові знання, а й розробити практичні рекомендації для подальшого зміцнення кадрового потенціалу територіальних громад, що є критично важливим для їхнього сталого розвитку та ефективного виконання повноважень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Lepak D. P., Snell S. A. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*. 2002. Vol. 28. Iss. 4. P. 517–543.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
2. Амоша О. І., Новікова О. Ф. Соціальна відповідальність в контексті розвитку людського потенціалу. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 122–127.
3. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні / за наук. ред. Я. А. Жаліла, д-ра екон. наук, засл. екон. України) : наукова доповідь. Київ : НІСД, 2020, 153 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalno-rozvytku-v-ukraini_0.pdf
4. Кондратенко М. В. Механізми забезпечення якості публічних послуг в територіальних громадах : дис. канд. наук : 25.00.01. Київ, 2024. 200 с.
5. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 4. С. 22–26.
DOI: <https://doi.org/10.36930/507303>
6. Огаренко Т. Правова система України новітньої доби (1991–2009 роки): соціодіагностика реформування. *Психологія і суспільство*. 2009. № 3. С. 110–115. URL: <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/417>
7. Бондарук С. В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 204–208.
DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.34>
8. Грабчук І. Ф., Коваль К. О. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні. *Наукові читання – 2024 : зб. наук. праць*. Житомир, 2024. С. 24–27.

REFERENCES

- Amosha, O. I., and Novikova, O. F. "Sotsialna vidpovidalnist v konteksti rozvytku liudskoho potentsialu" [Social Responsibility in the Context of Human Potential Development]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, no. 1 (2011): 122-127.
- Bondaruk, S. V. "Osoblyvosti formuvannia i realizatsii kadrovoy polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia" [Peculiarities of Formation and Implementation of Personnel Policy in Local Self-Government Bodies]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnogo upravlinnia, psykholohii, prava*, no. 6 (2023): 204-208.
DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.34>
- "Detsentralizatsiia i formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku v Ukraini" [Decentralization and Regional Development Policy Formation in Ukraine]. Kyiv : NISD, 2020. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalno-rozvytku-v-ukraini_0.pdf
- Hrabchuk, I. F., and Koval, K. O. "Terytorialna hromada – osnova mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini" [Territorial Community – the Basis of Local Self-government in Ukraine]. In *Naukovi chytannia – 2024*, 24-27. Zhytomyr, 2024.
- Kondratenko, M. V. "Mekhanizmy zabezpechennia yakosti publichnykh posluh v terytorialnykh hromadakh" [Mechanisms for Ensuring the Quality of Public Services in Territorial Communities]: *dys. kand. nauk* : 25.00.01, 2024.
- Lepak, D. P., and Snell, S. A. "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations". *Journal of Management*, vol. 28, no. 4 (2002): 517-543.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630202800403>
- Malynovskiy, Yu. V., and Karyi, O. I. "Obgruntuvannia kadrovoho zabezpechennia v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia" [Justification of Staffing in Local Government Bodies]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, no. 4 (2022): 22-26.
DOI: <https://doi.org/10.36930/507303>
- Oharenko, T. "Pravova systema Ukrainy novitnoyi doby (1991-2009 roky): sotsiodiagnostyka reformuvannia" [Law System of Ukraine of Today (1991-2009): Sociodiagnostics of Reformation]. *Psykholohiia i suspilstvo*. 2009. <https://pis.wunu.edu.ua/index.php/uapis/article/view/417>

Науковий керівник – Іванова О. Ю., доктор економічних наук, професор, завідувачка сектора проблем регіонального розвитку та децентралізації Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (Харків)