

Чжан Фенхао,

аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: 609656594@qq.com, <https://orcid.org/0009-0004-7784-5615>

Zhang Fenghao,

PhD Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: 609656594@qq.com, <https://orcid.org/0009-0004-7784-5615>

МЕХАНІЗМИ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ КАДРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ЯК ПРОБЛЕМА НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Анотація. Стаття присвячена науковому аналізу професіоналізації кадрів публічної служби України та зокрема механізмам нормативно-правового регулювання. Досліджено процедури професіоналізації, які на сьогодні існують. Зокрема визначено, що професіоналізація публічних службовців регулюється рядом нормативно-правових актів та регулюється трьома механізмами: законодавчим, освітнім (професійного навчання, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіти) та науковим. Проаналізовано етапи та загальні результати професіоналізації публічних службовців. Головною ідеєю статті є аналіз механізмів регулювання професіоналізації публічних службовців України в умовах євроінтеграції.

Автор розглядає три механізми професіоналізації кадрів публічної служби: законодавчий, освітній (професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіти) та науковий. Відзначаємо, що освітній механізм потребує оновленої програми, яка буде обов'язковою та буде закріплена на рівні законодавчого механізму та підкріплена науковим підґрунтям. Визначено, як професіоналізація публічних службовців відбувається безпосередньо в ЄС для розуміння системних відмінностей та впровадження шляхів удосконалення в Україні.

Ключові слова: професіоналізація, публічні службовці, механізми, публічна служба, європейська інтеграція, національна безпека.

REGULATING MECHANISMS OF PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE PERSONNEL IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION AS A PROBLEM OF NATIONAL SECURITY

Abstract. The article is devoted to the scientific analysis of the professionalization of the personnel of the public service of Ukraine and, in particular, to the mechanisms of normative and legal regulation. The professionalization procedures that exist today have been studied. In particular, it is determined that the professionalization of public servants is regulated by a number of normative legal acts and is regulated by three mechanisms: legislative, educational (professional training, advanced training, internships and self-education) and scientific. The stages and general results of the professionalization of public servants are analyzed. The main idea of the article is the analysis of mechanisms for regulating the professionalization of public servants of Ukraine in the conditions of European integration.

The author considers three mechanisms of professionalization of public service personnel: legislative, educational (professional training, advanced training, internship, self-education) and scientific. It should be noted that the educational mechanism needs an updated program, which will be mandatory and will be fixed at the level of the legislative mechanism and supported by a scientific basis. It is determined how the professionalization of public servants takes place directly in the EU in order to understand systemic differences and implement ways of improvement in Ukraine.

Key words: professionalization, public servants, mechanisms, public service, European integration, national security.

Постановка проблеми. Підвищення інтересу до розгляду питань професіоналізації публічних службовців набуває актуальності саме через необхідність надання органами публічної влади якісних послуг, враховуючи європейський досвід, реалії сьогодення та реалізації національних інтересів України. Аналізуючи процеси професіоналізації після отримання України статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу виявили значні прогалини в готовності публічних службовців до змін. Набуло актуальності питання іноземної мови серед публічних службовців, які не в повному обсязі підготовлені засвоювати та впроваджувати європейські цінності, зокрема на офіційній мові ЄС. Тому вбачаємо за необхідність виокремити три механізми регулювання професіоналізації, оскільки професіоналізація публічних службовців має комплексний характер:

1) законодавчий;

2) освітньо-професійний. Професіоналізм передбачає не лише спеціально залучених на постійній основі людей, а й їхню фахову підготовку до виконання управлінської справи (запроваджено самостійну освітню галузь – «Публічне управління та адміністрування»).

3) науковий, оскільки, професійна діяльність потребувала розробки чіткої моделі наукових засад (введено окрему галузь науки «Публічне управління») (Луговий, 2003).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Серед вітчизняних дослідників, праці яких були направлені на вивчення професіоналізації публічних службовців, можемо виділити Л. Антонову, Н. Алюшину, С. Білорусова, О. Васильєву, І. Гусака, А. Рачинського, І. Сурай та ін. Вивчення професіоналізації в умовах євроінтеграційних змін має значно допомогти в проведенні реформування публічної служби, що дозволить підвищити ефективність публічного управління в цілому. Також сприятиме розбудові високопрофесійних публічних службовців. У різноманітних наукових статтях та працях достатньо широко висвітлені питання, пов'язані з управлінням персоналом і професіоналізацією публічних службовців зокрема, проблеми професіоналізації, особливості розбудови системи підготовки та перепідготовки, нормативно-правові засади та напрями їх удосконалення тощо.

Метою дослідження дослідження питання професіоналізації публічних службовців України в євроінтеграційних умовах.

Виклад основного матеріалу. Як зазначають дослідники О. Васильєва та Н. Васильєва, враховуючи досвід розвинених країн стало відомим,

що в ситуаціях постійних змін та неузгодженості в нормативно-правовому регулюванні, кризових явищ та нестабільної політичної ситуації саме система професійного навчання, яка враховує орієнтацію на прогресивний напрямок щодо поставлених цілей та завдань політичного та соціально-економічного розвитку країни, може стати основою позитивних змін та запорукою формування національної еліти професіоналів у галузі публічного управління та адміністрування (Васильєва, Васильєва, 2018).

Тому вбачаємо особливий інтерес до законодавчого механізму, який пояснює питання професіоналізації щодо професійного навчання публічних службовців. Де вказано, що професійне є обов'язковим, та зокрема для державних службовців, відповідно до статті 8 Закону України «Про державну службу», де описано, що це є обов'язком державного службовця постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності, більш детально наведено в Таблиці 1.

Розглядаючи освітньо-професійний механізм варто вказати, що класифікують наступні види професійного навчання:

– підготовка магістрів (за магістерськими програмами);

– підвищення кваліфікації;

– стажування;

– самоосвіта.

Розглядаючи підготовку магістрів (за магістерськими програмами) впливає, що здобуття вищої освіти публічними службовцями, головами місцевих держадміністрацій, їх першими заступниками та заступниками, посадовими особами місцевого самоврядування на другому (магістерському) рівні вищої освіти за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування галузі знань «Публічне управління та адміністрування» (Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання публічних службовців, 2023).

Відповідно до вищезазначеного можемо зазначити, що не всі публічні службовці працюючи в публічній службі мають диплом магістра «Публічного управління», а можуть піти на навчання вже працюючи на публічній службі.

Л. В. Антонова, Л. В. Козлова провели дослідження серед особливостей професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування на

Нормативно-правове регулювання професіоналізації публічних службовців України

Законне та підзаконне регулювання	Характеристика
Закон України «Про державну службу»	є обов'язком державного службовця постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності,
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	організація навчання і підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування забезпечуються у порядку, передбаченому законом
Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки	Метою цього напрямку Стратегії є продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян.
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Метою Концепції є визначення стратегічних напрямів, механізмів та строків формування сучасної ефективної системи професійного навчання публічних службовців, яка забезпечить підвищення рівня їх професійної компетентності, буде зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування.
Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р. «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад
Постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»	Це Положення визначає організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

прикладі органів місцевого самоврядування Миколаївщини з використанням методів анкетування. В анкеті в одному з запитань було запропоновано дати відповідь, яке було направлено, щоб визначити проблеми та напрямки професіоналізації органів місцевого самоврядування, а саме наявність диплому магістра державної служби або державного управління (публічного управління та адміністрування). Вибірка була зроблена з 130 осіб, з яких 55 осіб – чоловіки, 75 – жінки. Щодо професійної освіти співробітників органів місцевого самоврядування, було з'ясовано, що більшість співробітників не має професійної освіти, також було визначено, що майже половина осіб працює не за кваліфікацією згідно свого основного диплому. Це дослідження підтвердило нашу гіпотезу (Алюшина).

Проте, НАДС зазначає, що ними щороку здійснюється вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, за результатами якого формує перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації таких учасни-

ків професійного навчання за загальними професійними (сертифікованими) програмами та короткостроковими програмами, який враховується суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації. Звітування про результати вивчення таких потреб оприлюднюється на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями (Національне агенство з питань державної служби України). Проте на нашу думку потрібно більший контроль та обов'язковість у навчанні в зв'язку зі змінними реаліями та євроінтеграційним простором.

Наступне зупинимось на стажуванні, яке є формою професійного навчання публічного службовця, яка має на меті набуття практичного досвіду щодо виконання завдань та функцій у професійній діяльності або галузі знань на посадах в органах державної влади України.

Відповідно до нормативних настанов стажування публічних службовців обов'язково проводиться з відривом від служби, тобто на іншій посаді державної служби в іншому державному органі та є строковим – від одного до шести місяців.

На строк стажування за публічним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата за основним місцем роботи. Направлення публічного службовця на стажування до іншого державного органу здійснюється на підставі наказу керівника державної служби державного органу, в якому і працює публічний службовець. При цьому необхідна письмова заява самого публічного службовця та згода керівника публічної служби за місцем його стажування.

За результатами стажування у державному органі публічному службовцю, який пройшов стажування, видається довідка за результатами стажування для подання за основним місцем роботи, яка додається до особової справи.

Враховуючи обставини, що склалися внаслідок воєнного стану в Україні, проходження стажування публічного службовця в органах державної влади України обумовлюється організаційними спроможностями державного органу, в якому планується стажування, з урахуванням потреб публічного службовця у такій формі професійного навчання.

Загальні положення щодо проходження публічними службовцями стажування, в тому числі за кордоном, як однієї з форм підвищення рівня професійної компетентності визначено Порядком стажування державних службовців, затвердженим наказом НАДС від 03 березня 2016 року № 48, зареєстрованим в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 року за № 439/28569.

Для стажування публічних службовців за сприяння НАДС було створено та доступно 16 навчальних онлайн курсів про євроінтеграцію для публічних службовців України від Коледжу Європи в Натоліні.

Підготовка публічних службовців вже розпочалась з жовтня 2022 року і буде тривати до березня 2024 року в Польщі на базі Коледжу Європи в Натоліні у групах до 5-6 учасників протягом 9 двомісячних навчальних циклів. Планується підготувати 50 публічних службовців, які охоплять 6 кластерів (33 переговорних розділи), передбачених переговорним процесом щодо членства в ЄС. Додатково 20 учасників програми, які спеціалізуються на питаннях енергетики та зеленого курсу, матимуть можливість отримати стипендію для проходження стажування в Секретаріаті Енергетичного Співтовариства у Відні [7].

Самоосвіта. З іншого аспекту частиною професіоналізації публічних службовців є самоосвіта, яка розглядається як одна із форм підвищення професійного рівня публічних

службовців, як процес і сфера діяльності публічних службовців, що реалізується окремими людьми; однак професіоналізм колективу складається з професіоналізму кожного працівника, в такий спосіб, що направляють, що організують і контролюючих заходів вимагає і колектив, і окремий працівник.

Самоосвіта публічного службовця – цілеспрямована систематична пізнавальна діяльність, яка орієнтована на збільшення можливостей особистості в професійному кар'єрному рості та самовдосконаленні. Організація самоосвіти передбачає:

- планування державними органами та організаціями процесу самоосвіти;
- безпосереднє вивчення та засвоєння кадрами у сфері управління інформаційно-освітніх матеріалів;
- оцінку рівня підготовки, досягнутої в процесі самоосвіти (Національне агенство з питань державної служби України).

У 2022 році частка самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми може становити не більше 0,5 кредиту ЄКТС.

Також за погодженням НАДС було створено онлайн-курс Європейська інтеграція України, що направлений на самоосвіту публічних службовців в напрямку адаптації до євроінтеграційних процесів. Загальна мета якого – це підвищення спроможності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування реалізовувати завдання з питань європейської інтеграції та реалізації Угоди про асоціацію України з ЄС [9]. Досліджуючи рівень стажування та самоосвіти, на нашу думку, доцільно ввести додаткове мотивування публічних службовців та вплив на їхній статус в кар'єрному зростанні, а також закріпити порядок засвоєння європейських цінностей та стандартів на обов'язковому рівні.

Аналізуючи науковий рівень тематики нашого дослідження, то визначимо, що професіоналізація – це процес планування та засвоєння необхідних знань, умінь і навичок з метою успішної адаптації до професійного середовища, зокрема в євроінтеграційних умовах. Досить поширеним є розгляд поняття професіоналізації публічного службовця у значенні, що має декілька аспектів, а саме: становлення професійної самосвідомості посадовця (особистісно психологічний аспект, окреслений у понятті «професійний розвиток», що нами розглядався як необхідний аспект для успішної адаптації в євроінтеграційний простір в першому розділі); формування професійних знань, умінь,

становлення публічного службовця як професіонала (Енциклопедія державного управління, 2011, с. 368). З іншої сторони професіоналізація публічного службовця – це професійна соціалізація службовця. Тож під професіоналізацією публічного службовця будемо розуміти, що це професійна соціалізація публічного службовця в євроінтеграційний простір з засвоєнням ним професійних норм, європейських цінностей, знань необхідних для впровадження в професійній діяльності з розумінням місії ЄС.

Висновки. Відповідно до професіоналізації публічних службовців в Україні в напрямку євроінтеграції нами було розглянуто три механізми: законодавчий, освітній (професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта) та науковий. Відзначимо, що освітній механізм потребує оновленої програми, яка буде обов'язковою та буде закріплена на рівні законодавчого механізму та підкріплена науковим підґрунтям. В подальших наших розвідках будемо аналізувати як професіоналізація публічних службовців відбувається безпосередньо в ЄС для розуміння системних відмінностей та впровадження шляхів удосконалення в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Алюшина Н. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhлива-bez-profesionalizaciyipublichnoyi-sluzhbi>
2. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Електронний журнал. Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: http://www.dynayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf
3. Білорусов С. Розвиток професіоналізму та визначення ділових якостей державних службовців. *Вісник державної служби України*. 2005. № 2. С. 33.
4. Васильєва О., Васильєва Н. Формування системи понять щодо професіоналізації публічної служби в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 82–86. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6125&i=13>
5. Гусак І. В. Кадрові процеси як чинник професіоналізації державних службовців в Україні. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. Т. 50. С. 53–58.
6. Енциклопедія державного управління. у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба. 2011. 524 с.
7. Євроінтеграційний портал: офіційний сайт. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/dostupni-16-navchalnyh-onlayn-kursiv-pro-yevrointegraciyudlya-ukrayinskyh-derzhavnyh-0>
8. Луговий В. І. На службі професіоналізації державного управління. *Вісник державної служби України*. 2003. № 2. С. 18–24.
9. Національне агентство з питань державної служби України: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>
10. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання публічних службовців. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout_6_03_03_2023.pdf
11. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
12. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання від 12.12.2019. № 226-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>
13. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України редакція від № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
14. Семенець-Орлова І., Ключко О. (2022). Національна безпека: український вимір. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (2(62)), 66–75.
15. Семенець-Орлова І., Храпатий С. (2022). Освітня політика держав у контексті миробудівництва. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (1(61)), 66-71. [https://doi.org/10.32689/2.523-4625-2022-1\(61\)-10](https://doi.org/10.32689/2.523-4625-2022-1(61)-10)
16. Семенець-Орлова І. (2022). Державна політика у сфері торгівлі озброєнням. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (1(60)), 47–56. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-8)
17. Semenets-Orlova, I. & Klochko, A. (2022). Ensuring Information Security of Ukraine in Conditions of Modern Development of Society. *Edukacja Ekonomistów I Menedżerów*, 65(3). <https://doi.org/10.33119/EEIM.2022.65.2>

REFERENCES: —

1. Aliushyna, N. «Policy of sustainable development is impossible without professionalization of public service». available at: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhлива-bez-profesionalizaciyipublichnoyi-sluzhbi>
2. Antonova L., Kozlova L. (2020). «Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of implementation of the theory of leadership in public administration». vol.1. available at: http://www.dynayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf
3. Bilorusov, S. (2005), «Development of professionalism and determination of business qualities of civil servants», *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 33.

4. Vasylieva, O. and Vasylieva, N. (2018), «Formating systems concept about professionalization of public service in ukraine». available at: <http://www.invest-plan.com.ua/?op=1&z=6125&i=13>
5. Husak, I. V. (2013), «Personnel processes as a factor in the professionalization of civil servants in Ukraine», *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky*, vol. 50, pp. 53–58.
6. Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia. u 8 t.(2011) / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. T. 6 : Derzhavna sluzhba. p. 524.
7. Yevrointehratsiinyi portal: ofitsiinyi sait. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/novyny/dostupni-16-navchalnyh-onlayn-kursiv-pro-yevrointegraciyu-dlya-ukrayinskyh-derzhavnyh-0>
8. Lugovyi V. (2003), «In the service of professionalization of public administration» *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 18–24.
9. Natsionalne ahenstvo z pytan derzhavnoi sluzhby Ukrainy: ofitsiinyi sait. available at: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>
10. Praktychnyi posibnyk z pytan planuvannya ta orhanizatsii profesiinoho navchannya publichnykh sluzhbovtziv. available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Lay-out_6_03_03_2023.pdf?
11. Pro zatverdzhennia Poriadku narakhuvannya kredyativ YeKTS za rezultatamy profesiinoho navchannia vid 12.12.2019 № 226-19. available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine «About the Civil Service», available at: <http://zakon2.rada.gov.ua>
13. The Verkhovna Rada of Ukraine, The Law of Ukraine «About service in bodies of local selfgovernment», available at: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH1X500G.html
14. Semenets-Orlova I., Klochko O.(2022). Natsionalna bezpeka: ukraïnskyi vymir. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. *Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, (2(62)), 66–75.
15. Semenets-Orlova I., Khrapatyi S. (2022). OSvitnia polityka derzhav u konteksti myrobudivnytstva. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. *Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, (1(61)), 66–71. [https://doi.org/10.32689/2.523-4625-2022-1\(61\)-10](https://doi.org/10.32689/2.523-4625-2022-1(61)-10)
16. Semenets-Orlova I. (2022). Derzhavna polityka u sferi torhivli ozbroienniam. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. *Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, (1(60)), 47–56. [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1\(60\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2021-1(60)-8)
17. Semenets-Orlova, I. & Klochko, A. (2022). Ensuring Information Security of Ukraine in Conditions of Modern Development of Society. *Edukacja Ekonomistów I Menedżerów*, 65(3). <https://doi.org/10.33119/EEIM.2022.65.2>