

Є. В. Міщук, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та
адміністрування
Криворізького національного університету

В. С. Адамовська, кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри
Криворізького національного університету

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ІННОВАЦІЙНИЙ МАРКЕТИНГ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ У СФЕРІ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ

У статті сформовано пропозиції з імплементації інноваційного маркетингу у сферу діяльності посадових осіб та прийняття рішень щодо молодіжної політики. Систематизовано перелік державних посадових осіб України, котрі відповідальні за євроінтеграційні питання, у т.ч. у сфері політики щодо молоді. Показано шляхи прямої комунікації українських державних посадових осіб із європейськими представниками, що включають діяльність у консультативних та робочих групах, які займаються розробкою імплементації європейських стандартів і політик в Україні, а також у вигляді консультацій та підтримки в реалізації проєктів і програм з молодіжної політики та євроінтеграції в Україні. Проаналізовано реальні приклади організації діяльності посадовців у сфері роботи із молоддю. Розроблено типовий сценарій організації робочої зустрічі з питань молодіжної політики між Україною та Європейською комісією. Визначено перелік європейських програм для молоді, участь у яких також можуть брати молоді люди з України. Обґрунтовано важливість процесу вироблення та прийняття рішення про започаткування нової програми для молоді на рівні посадових осіб Європейської комісії. Сформовано загальний алгоритм цього процесу. Показано, що для реалізації окремих молодіжних програм можуть залучатися інші інституції ЄС, такі як Європейський парламент і Рада Європейського Союзу. Виявлено недоліки при прийнятті рішень Європейською комісією у сфері молодіжної політики. Визначено тотожність виявлених недоліків з упущеннями, притаманними для прийняття рішень у відповідній сфері в Україні. Для українських реалій виявленій перелік недоліків доповнено відсутністю реалізації прийнятих рішень та політичними впливами. Для усунення окреслених недоліків уперше запропоновано імплементувати елементи інноваційного маркетингу. Обґрунтовано, що інноваційний маркетинг може бути дуже ефективним інструментом у молодіжній політиці, якщо він базуватиметься на ретельному вивченні цільової аудиторії, враховуватиме її потреби та інтереси та пропонуватиме ефективні й доступні для неї рішення.

Ключові слова: європейська інтеграція, інноваційний маркетинг, молодіжна політика, посадові особи, управлінські рішення.

I. V. Mishchuk, V. S. Adamovska. Eurointegration innovative marketing in the activities of officials in the field of youth policy decision-making

The article proposes implementing innovative marketing into the sphere of activity of public officials and decision-making regarding youth policy. The list of Ukrainian government officials responsible for European integration issues, including youth policy, is systematized. The ways of direct communication between Ukrainian government officials and European representatives are shown, including activities in consultative and working groups that deal with the development and implementation of European standards and policies in Ukraine, as well as consultations and support in implementing projects and programs on youth policy and European integration in Ukraine. Real-life examples of officials' activities in working with youth are analyzed. A typical scenario for organizing a working meeting on youth policy between Ukraine and the European Commission is developed. A list of European programs for youth is identified, in which young people from Ukraine can also participate. The importance of the process of developing and adopting a decision to launch a new youth program at the level of European Commission officials is substantiated. A general algorithm for this process is developed. It is shown that other EU institutions, such as the European Parliament and the Council of the European Union, may be involved in implementing individual youth programs. Drawbacks in the decision-making process of the European Commission on youth policy are identified. The similarity of these drawbacks to omissions inherent in decision-making in the relevant sphere in Ukraine is determined. For Ukrainian realities, the list of drawbacks identified is supplemented by the lack of implementation of adopted decisions and political influences. To eliminate the outlined drawbacks, for the first time, elements of innovative marketing are proposed to be implemented. It is justified that innovative marketing can be a highly effective tool in youth policy if it is based on a thorough understanding of the target audience, takes into account their needs and interests, and offers effective and accessible solutions.

Key words: European integration, innovative marketing, youth policy, officials, management decisions.

Постановка проблеми. Євроінтеграційний маркетинг як комплекс заходів з просування та підтримки європейських стандартів та цінностей серед населення задля досягнення цілей євроінтеграції повинен включати інноваційну складову. У контексті діяльності посадових осіб у сфері молодіжної політики, євроінтеграційний маркетинг повинен ґрунтуватися не лише на підвищенні обізнаності молоді про європейські цінності та створенні такої молодіжної політики, яка б відповідала європейським стандартам, але й активному залученні молоді у процеси вироблення рішень за допомогою інноваційних технологій. Адже ефективне просування європейських стандартів в галузі освіти, культури та спорту можливе за умови використання саме інноваційних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем молодіжної політики в Україні в умовах євроінтеграції присвятили роботи такі українські науковці, як П.В. Горінов, Р.Г. Драпушко, К.В. Захаренко, Т.М. Краснопольська, Є.С. Міненко та багато інших. Проте до теперішнього часу недостатньо уваги приділено визначенню євроінтеграційного інноваційного маркетингу у сфері діяльності посадових осіб та прийняття рішень щодо молодіжної політики.

Мета статті полягає у формуванні пропозицій з імплементації інноваційного маркетингу у сферу діяльності посадових осіб та прийняття рішень щодо молодіжної політики.

Виклад основного матеріалу. Діяльність посадових осіб, які відповідають за молодіжну політику та євроінтеграцію впливає на прийняття рішень у цій сфері. Посадовці розробляють та здійснюють політику у сфері молоді, співпрацюють з європейськими органами з питань молодіжної політики, впроваджують європейські стандарти та норми в українське законодавство. Так, Уряд України затвердив Національну молодіжну стратегію на період до 2030 р., яка відповідає європейським стандартам та принципам [1]. Прийняті законодавчі акти, які регулюють питання молодіжної політики, зокрема Закон України «Про основні засади молодіжної політики» [2]. Крім цього, посадові особи здійснюють моніторинг та аналіз ситуації у молодіжній сфері та розробляють стратегії для її покращення. Українська влада має кілька посадових осіб, які відповідають за питання євроінтеграції, у т.ч. у сфері молодіжної політики (табл. 1).

Таблиця 1

Посадові особи України, відповідальні за євроінтеграційні питання, у т.ч. щодо молодіжної політики

Посадова особа	Сфера діяльності щодо євроінтеграції
Міністр закордонних справ України	Відповідає за зовнішню політику України та співпрацю з Європейським Союзом
Міністр юстиції України	Відповідає за гарантування дотримання прав людини та принципів демократії, а також за реформування правосуддя
Міністр економіки України	Відповідає за реалізацію економічної частини Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, а також за розвиток та підтримку підприємництва в Україні
Голова Державної служби з питань європейської інтеграції	Відповідає за координацію інтеграційних процесів в Україні та сприяння виконанню зобов'язань України перед Європейським Союзом
Повноважний представник України при Європейському Союзі	Відповідає за сприяння реалізації інтересів України в Європейському Союзі та з а забезпечення ефективної комунікації між Україною та Європейським Союзом
Міністр молоді та спорту України	Відповідає за євроінтеграцію у сфері молодіжної політики
Керівник управління європейської інтеграції та зовнішніх зв'язків	Забезпечує координацію роботи з питань європейської інтеграції

Джерело: систематизовано авторами

Робота вищенаведених посадових осіб має великий вплив на розвиток молодіжної політики в Україні та її європейську інтеграцію [3].

Діяльність посадових осіб з питань євроінтеграції та молодіжної політики України з Європейською комісією здійснюється через різні канали комунікації [4]. Зокрема, існує безпосередня комунікація через консультативні та робочі групи, які займаються розробкою імплементації європейських стандартів і політик в Україні, а також у вигляді консультацій та підтримки в реалізації проєктів і програм з молодіжної політики та євроінтеграції в Україні. Так, навесні 2022 р. представники Міністерства молоді та спорту України та Національного агентства з питань молоді уклали угоду про співпрацю з Європейською комісією щодо реалізації проєкту з розвитку молодіжних центрів в Україні. У рамках угоди була запланована робоча зустріч, під час якої представники з української сторони зустрілися з експертами Європейської комісії для обговорення планування та реалізації проєкту. Під час зустрічі було обговорено фінансування проєкту, роль молодіжних центрів у розвитку молодіжної політики, питання щодо підвищення якості послуг, що надаються молодіжними центрами тощо. Результатом зустрічі стала розробка детального плану дій щодо реалізації проєкту, який був погоджений з обох сторін. Аналіз інших прикладів організації діяльності посадовців у цій сфері дозволяє нам сформулювати типовий сценарій робочої зустрічі з питань молодіжної політики між Україною та Європейською комісією (рис. 1).



Рис. 1. Типовий сценарій організації робочої зустрічі з питань молодіжної політики між Україною та Європейською комісією

Джерело: сформовано авторами

Керівництво Європейської комісії складається з Президента Європейської комісії, який є головою Колегії членів Європейської комісії, та інших членів Колегії, які мають різні портфелі відповідальності. Кожен член Колегії очолює генеральний директорат або службу та відповідає за певний аспект роботи Європейської комісії. Серед найважливіших інституцій – Європейський інститут інновацій та технологій (далі – ЄІТ), що є частиною Європейської комісії, але має свою власну управлінську структуру. Інститут фінансується з бюджету Європейського Союзу (ЄС) та має власний бюджет, який становить понад 3 млрд. євро на період з 2021 по 2027 рр. Одним із прикладів діяльності ЄІТ у сфері молодіжної політики є ініціатива «Європейська молодіжна картка». За допомогою цієї картки молоді люди можуть отримати знижки на культурні заходи, спортивні події, транспорт та інші послуги. Ініціатива діє в більш ніж 35 країнах Європи, а на початок 2021 р. більше 7 млн. молодих людей скористалися європейською молодіжною картою. Не менш значущою є програма «Erasmus+ Sport», що спрямована на підтримку спортивної діяльності та спортивного розвитку молоді в Європі. За допомогою цієї програми молоді люди можуть отримати фінансову підтримку для організації спортивних подій, змагань та тренувань. На початок 2021 р. програма підтримала більше 1400 проєктів у різних країнах Європи [5].

Тож, Європейська комісія розробляє та впроваджує політику, спрямовану на захист та підтримку молоді в ЄС. Це включає такі сфери, як освіта, зайнятість, міграція, здоров'я та безпека. Зокрема, це програма «Erasmus+» [6], Європейський корпус миру, Європейська ініціатива молоді, «Молодіжний гарант», молодіжна зайнятість, Європейська молодіжна стратегія, Європейський молодіжний портал, програма «Молодь у дії», участь молоді у прийнятті рішень, молодіжна міжнародна співпраця. Такі програми включають молодіжні обміни, проєкти співпраці між молодіжними організаціями, стажування та волонтерство за кордоном тощо [7]. Найбільшу кількість молоді бере участь у програмі Європейської Солідарності. Це програма, яка надає молоді можливість взяти участь у волонтерських проєктах, стажуваннях та обмінах міжнародними досвідами. Наприклад, такий напрямок програми як «Європейський корпус миру» спрямований на реалізацію проєктів, пов'язаних з побудовою миру та розвитком співробітництва між різними країнами. Згідно з дослідженням Європейської комісії, проведеним у 2019 р., 94% учасників програми Європейської Солідарності заявили, що програма допомогла їм

розвинути свої професійні навички та знання; 80% учасників стали більш незалежними; 79% стали більш впевненими у своїх здібностях. Крім того, дослідження Європейської комісії показали, що понад 80% учасників програми мають більш широкий кругозір та розуміння культурної різноманітності, що допомагає їм стати більш відкритими та толерантними. Програма Європейської солідарності дозволяє молодим людям здобувати нові знання, навички та досвід у сфері волонтерства, культури, соціального підприємництва та інших галузях [8]. Це дає змогу реалізовувати різноманітні проекти та ініціативи на користь громади та суспільства в цілому. Одним із проектів, реалізованих за результатами участі в програмі Європейської солідарності, є проект «Active Youth for Europe», який зосереджувався на підвищенні усвідомлення молоді про ЄС та їхню активну участь у формуванні європейської політики. Проект був реалізований у 2018 р. та об'єднав учасників з України, Італії, Польщі, Німеччини та Іспанії [8]. Іншим прикладом є проект «Youth Empowerment and Social Entrepreneurship», який був реалізований у 2020 р. в Україні. Результатами проекту стали створення ряду соціальних підприємств та ініціатив у громадах різних регіонів України [9].

За даними статистики Європейської комісії, з 2018 р. понад 2 млн. молодих людей взяли участь у проектах та програмах ЄС, спрямованих на розвиток молодіжної політики та підтримку її активної участі в суспільному житті. З урахуванням цього, особливого значення набуває алгоритм вироблення та прийняття рішень на рівні посадових осіб Європейської комісії про започаткування нової, відповідної до сучасних потреб програми чи проекту для молоді. Загальний алгоритм представлений у табл. 2.

Таблиця 2

Загальний алгоритм вироблення та прийняття рішення про започаткування нової програми для молоді на рівні посадових осіб Європейської комісії

Етап	Основний зміст етапу
Формулювання ідеї	Процес починається з формулювання ідеї для програми чи проекту для молоді, яка відповідає потребам та пріоритетам, визначеним на рівні Європейської комісії. Це може включати проведення дослідження та аналізу, консультації зі зацікавленими сторонами та експертами в галузі молодіжної політики.
Підготовка проекту	Включає опис мети, цілей та результатів, обґрунтування бюджету, розклад та інші деталі.
Оцінка	Етап оцінки який включає експертний аналіз, розгляд та оцінку відповідності до молодіжних пріоритетів та стратегій Європейської комісії, а також оцінку бюджету та можливостей фінансування.
Прийняття рішення	Після оцінки посадові особи Європейської комісії приймають рішення щодо започаткування програми чи проекту, відхилення чи повторної підготовки проекту з урахуванням зауважень.
Розробка та впровадження	Етап включає в себе виконання всіх етапів, передбачених проектом: від залучення партнерів та волонтерів до здійснення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Для забезпечення ефективності роботи з програмою чи проектом для молоді, зазвичай використовуються різні інструменти моніторингу та оцінки, які дозволяють відстежувати результати та внесення змін в програму чи проект в процесі його реалізації.

Джерело: систематизовано авторами

Наведені узагальнюючі етапи ухвалення рішень в Європейській комісії можуть відрізнятися залежно від конкретного питання. Рішення про відкриття програми у сфері молоді приймається на різних рівнях Європейської комісії та Європейської Ради, в залежності від конкретної програми і процедур. Наприклад, програма “Erasmus+” була прийнята Європейською Комісією, але для її реалізації також залучалися інші інституції ЄС, такі як Європейський парламент і Рада Європейського Союзу. У більшості випадків рішення про відкриття програми у сфері молоді приймається після детального аналізу та обговорення на різних рівнях урядових та недержавних структур ЄС. У Європейській комісії рішення ухвалюють колегіально згідно з принципом колегіальності. Комісія складається з 27 членів, які призначаються на 5 років Європейською Радою та затверджуються Європейським парламентом. Підписання документів та рішень, як правило, здійснюється Президентом Європейської комісії, а також іншими членами Комісії, яким це делеговано відповідними процедурами.

Не дивлячись на досить пророблений алгоритм вироблення та ухвалення рішень, все ж можна вказати на окремі недоліки при прийнятті рішень Європейською комісією у сфері молодіжної політики, серед яких:

- недостатня увага до потреб та думок молоді. У процесі розроблення політик та програм Європейська комісія не завжди забезпечує достатню участь молоді у процесі консультацій та діалогу;
- відсутність досить широкого представництва молоді в самій Європейській комісії;
- відсутність можливості для молоді безпосередньо впливати на прийняття рішень у сфері молодіжної політики на рівні Європейської комісії. Включення молоді у процес прийняття рішень може бути обмеженим, що може впливати на ефективність політик та програм;

– відсутність достатньої координації між відділами та службами, що працюють з молодіжною політикою. Це може призводити до дублювання зусиль та недостатньої уваги до певних проблем та потреб молоді;

– недостатня фінансова підтримка та ресурси для реалізації молодіжних програм та ініціатив. Це може призвести до обмеження масштабу програм та погіршення якості послуг для молоді.

З позиції діяльності посадових осіб в Україні, слід указати на тотожність недоліків у процесі прийняття рішень у сфері молодіжної політики [10]. Однак додатково до вищенаведених, доцільно включити наступні:

– відсутність реалізації прийнятих рішень. Не рідко ухвалені рішення не мають чіткого плану реалізації або реалізуються зі значним запізненням;

– політичні впливи. Ухвалення рішень в Україні може бути спотвореним політичними впливами, які не завжди допомагають досягти найкращих результатів для молоді.

Для усунення окреслених недоліків доцільно імплементувати елементи інноваційного маркетингу. Слід підкреслити, що використання маркетингових принципів в організації діяльності посадових осіб є достатньо ефективним і дієвим інструментом покращення процесу прийняття управлінських рішень [11]. Відповідні етапи у сфері молодіжної політики набуватимуть такого змісту:

1. Аналіз аудиторії. Щоб рішення щодо молодіжної політики були успішними, потрібно знати аудиторію (тих, на кого спрямовані ці рішення). Необхідно вивчити інтереси, цінності, потреби та переваги молоді. Дослідження ринку та соціологічні опитування можуть допомогти зрозуміти, що цікавить молодь та які саме проблеми потрібно вирішувати у поточному та довгостроковому періодах.

2. Використання цифрових медіа. Молодь дуже активно використовує цифрові медіа, такі як соціальні мережі та месенджери. Інноваційний маркетинг у молодіжній політиці повинен базуватись на цих медіа. Наприклад, можна використовувати рекламні кампанії у соціальних мережах, створювати відео- та аудіо-контент для YouTube та TikTok, використовувати месенджери для спілкування з молоддю. Використання соціальних мереж може бути дуже ефективним інструментом для залучення молоді до молодіжної політики. Соціальні мережі можуть бути використані для реклами та розповсюдження інформації про політику серед широкої аудиторії. Крім того, важливо використовувати соціальні мережі для організації дискусій та збору фідбеку від молоді.

3. Побудова емоційного зв'язку. Інноваційний маркетинг повинен створювати емоційний зв'язок з молоддю. Необхідно говорити про проблеми, які цікавлять молодь, та надавати можливість долучатися до розв'язання цих проблем. Також можна використовувати емоційні історії та відео, які допоможуть побудувати емоційний зв'язок з аудиторією.

4. Співпраця зі впливовими особистостями. Інтернет-інфлюенсери є дуже популярними серед молоді та можуть допомогти відправити повідомлення про молодіжну політику до великої аудиторії. Можна співпрацювати зі знаменитостями, блогерами, YouTube-каналами та іншими впливовими особистостями, щоб вони допомогли впровадити молодіжну політику серед своїх фоловерів.

5. Розвиток онлайн-спільнот. Молодь любить бути частиною спільноти та об'єднуватися навколо спільних ідей. Можна створити онлайн-спільноти на соціальних мережах або в інших месенджерах, щоб об'єднати молодь навколо молодіжної політики та забезпечити зручні засоби комунікації з цільовою аудиторією.

6. Останнім етапом імплементції інноваційного маркетингу у прийняття рішень щодо молодіжної політики є аналіз результатів. Необхідно вимірювати ефективність програми та аналізувати результати, щоб внести корективи у подальшу роботу.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, євроінтеграційний інноваційний маркетинг повинен бути частиною молодіжної політики країни. Однак в Україні ці питання не отримують достатньої уваги з боку державних посадових осіб. Це може призвести до того, що інноваційні маркетингові проекти будуть неспроможні вирішити реальні проблеми та потреби молоді. Крім того, важливо, щоб державні органи співпрацювали між собою та координували свої дії щодо євроінтеграційного інноваційного маркетингу. Якщо матиме місце недостатня координація між державними органами, то можуть виникнути труднощі в плануванні та реалізації програм. Водночас, інноваційний маркетинг може бути дуже ефективним інструментом у молодіжній політиці, якщо він базуватиметься на ретельному вивченні цільової аудиторії, враховуватиме її потреби та інтереси та пропонуватиме ефективні й доступні для неї рішення. Важливо також імплементувати використання доступних технологій та медіа-каналів для максимальної ефективності. Отже, при прийнятті рішень щодо євроінтеграційного інноваційного маркетингу важливо враховувати ці недоліки та забезпечувати їх мінімізацію, щоб забезпечити ефективне впровадження програм в сфері молодіжної політики.

Напрямок подальших досліджень у цьому напрямку є розробка інноваційно-інвестиційних програм для молоді в Україні у повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Указ Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року». URL: <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337>
2. Закон України «Про основні засади молодіжної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
3. Драпушко Р.Г., Горінов П.В., Захаренко К.В., Міненко Є.С. Державна молодіжна політика України в умовах європейської інтеграції: виклики та можливості. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33(72) № 4. С. 7–12.
4. Краснопольська Т.М. Європейські моделі молодіжної політики та перспективи для України. *Політичне життя*. 2019. № 3. С. 31–36.
5. Erasmus+ молодь та спорт. Official website. URL: <https://www.erasmusplus.org.ua/molod>
6. Erasmus+. European Commission. Official website. URL: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus>.
7. Chevalier T., Loncle P. Introduction: the Development of Youth Policies in Europe in Past Decades. *Youth and Globalization*. 2021. No. 3. URL: https://brill.com/view/journals/yogo/3/1/article-p1_1.xml
8. Програма Європейського Солідарності. Official website. URL: https://europa.eu/youth/solidarity_en
9. YES. Official website. URL: <https://yes.in.ua/about-yes/>
10. Драпушко Р.Г., Горінов П.В., Міненко Є.С. Ефективність залучення молоді до прийняття управлінських рішень. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33(72) № 3. С. 54–59.
11. Міщук Є.В., Адамовська В. С. Організація діяльності посадових осіб і керівників суб'єктів забезпечення національної безпеки на засадах маркетингу. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 163–170.

References:

1. Ukaz Prezidenta Ukrainy «Pro Natsionalnu molodizhnu stratehiu do 2030 roku» [On the National Youth Strategy until 2030]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337> [in Ukrainian]
2. Zakon Ukrainy «Pro osnovni zasady molodizhnoi polityky» [About the main principles of youth policy]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text> [in Ukrainian]
3. Drapushko R.H., Horinov P.V., Zakharenko K.V., Minenko Ye.S. (2022), Derzhavna molodizhna polityka Ukrainy v umovakh yevropeiskoi intehratsii: vyklyky ta mozhlyvosti [State youth policy of Ukraine in the context of European integration: challenges and opportunities]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. T. 33(72). No. 4. P. 7–12. [in Ukrainian]
4. Krasnopolska T.M. (2019), Yevropeiski modeli molodizhnoi polityky ta perspektyvy dlia Ukrainy [European models of youth policy and prospects for Ukraine]. *Politychne zhyttia*. No. 3. P. 31-36. [in Ukrainian]
5. Erasmus+ youth and sports. Official website. URL: <https://www.erasmusplus.org.ua/molod>
6. Erasmus+. European Commission. Official website. URL: <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus>.
7. Chevalier T., Loncle P. (2021), Introduction: the Development of Youth Policies in Europe in Past Decades. *Youth and Globalization*. No. 3. URL: https://brill.com/view/journals/yogo/3/1/article-p1_1.xml
8. European Solidarity Program. Official website. URL: https://europa.eu/youth/solidarity_en
9. YES. Official website. URL: <https://yes.in.ua/about-yes/>
10. Drapushko R.H., Horinov P.V., Minenko Ye.S. (2022), Efektyvnist zaluchennia molodi do pryiniattia upravlinskykh rishen [Effectiveness of youth involvement in management decision-making]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. T. 33(72) No. 3. P. 54–59.
11. Mishchuk Ye.V., Adamovska V. S. (2022), Orhanizatsiia diialnosti posadovykh osib i kerivnykiv subiektiv zabezpechennia natsionalnoi bezpeky na zasadakh marketynhu [Organization of activities of officials and managers of national security entities on the basis of marketing]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. No. 4. P. 163–170.