

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**Навчально-науковий інститут економіки
та менеджменту
Кафедра менеджменту та публічного врядування**

***Актуальні проблеми теорії
і практики менеджменту
в контексті євроінтеграції***

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

***XIV Міжнародної науково-практичної
конференції***



22 травня 2025 р.

м. Рівне, Україна

Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в контексті євроінтеграції: Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції 22 травня 2025 р. [Електронне видання]. Рівне : НУВГП, 2025. 743 с.

Рекомендовано до друку Вченою радою НУВГП.

Протокол № 5 від 30.05.2025 р.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ

Голова організаційно-наукового комітету:

Мошинський В.С. – д.с.-г.н., професор, ректор, Національний університет водного господарства та природокористування (НУВГП).

Заступники голови організаційно-наукового комітету:

Савіна Н.Б. – д.е.н., професор, проректор з наукової роботи та міжнародних зв'язків, НУВГП.

Тихончук Л.Х. – д.н. з держ.упр., професор, завідувач кафедри менеджменту та публічного врядування, НУВГП.

Члени організаційно-наукового комітету:

Гарегін Амбарцумян – доцент, PhD, начальник відділу міжнародних зв'язків, Вірменський національний аграрний університет, Вірменія.

Педро Пінейро – професор, PhD, декан, Вищий інститут стабільності та управління в Лісабоні, Португалія.

Доцент Гюльден Гоксен – кафедра харчових технологій, Тарсуський університет, Туреччина.

Ділек Адалі – громадська організація «Ardem Project R&D Consultancy», Туреччина.

Йозеф Затько – Почесний доктор, доктор права, доктор філософії, MBA, президент Європейського інституту безперервної освіти (EIDV), Східно-Європейська агенція розвитку (EEDA), Словачка Республіка.

Левитська А.П. – д.е.н., професор кафедри економіки, Комратський державний університет, Республіка Молдова.

Світлана Генова – доктор, доцент, проректор з науки та міжнародних зв'язків Комратський державний університет.

Панасюк Дам'ян – к.т.н., ад'юнкт, Університет Кардинала Стефана Вишинського, Варшава, Польща.

Міріам Слободнікова – доктор права, PhD, Братиславський університет економіки та менеджменту, Словачка Республіка.

Цибак Любош – доц., PhD MBA, ректор, Братиславський університет економіки та менеджменту, Словачка Республіка.

Франтішек Войтех – доц., PhD, Братиславський університет економіки та менеджменту, Словачка Республіка.

Маріана Пецаревіч – доцент, PhD, проректор з міжнародних зв'язків і науки університету Дубровник, Університет Дубровник, Хорватія.

Катажина Павлюк – доцент, к.т.н., Варшавський університет природничих наук, Варшава, Польща.

Ян Ковальські – доцент, к.т.н., Варшавський університет природничих наук, Варшава, Польща.

Марія Хаджієлія Дротарова – доцент, PhD, Ctl Eurocollege, Кіпр.

Бартош Козіцький – полковник, PhD, декан факультету безпеки, логістики та менеджменту Військової технічної академії.

Олександра Скрабач – доктор наук, факультет безпеки, логістики та менеджменту Військової технічної академії.

Регіна Дем'янюк – доктор наук, Інститут менеджменту та наук про якість, Університет Седльце, Польща.

Марія Балджи – д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії і економіки підприємства Одеського державного аграрного університету.

Олена Борисяк – д.е.н., доцент, Західноукраїнський національний університет.

Марина Грінченко – к.т.н., доцент, завідувач кафедри управління проектами в інформаційних технологіях, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут».

Ірина Ненно – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та інновацій Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

Наталія Ткачова – д.н. з держ.упр., професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

Лариса Сергієнко – д.н. з держ.упр., доцент, декан факультету національної безпеки, права та міжнародних відносин Державного університету «Житомирська політехніка».

Вікторія Філіппова – д. держ. упр., професорка, в.о. завідувача кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

Наталія Хомюк – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту Волинський національний університет імені Лесі Українки.

Леонід Кожушко – д.т.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного врядування, НУВГП.

Ольга Павелко – д.е.н., професор, заступник директора ННІЕМ з наукової діяльності, НУВГП.

Андрій Подлевський – к.е.н., доцент, проректор з науково-педагогічної роботи, розвитку та комунікацій, НУВГП.

Наталія Ковшун – д.е.н., професор, директор ННІЕМ, НУВГП.

Мар'яна Мальчик – д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу НУВГП.

Петро Скрипчук – д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту та публічного врядування, НУВГП.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО
ГОСПОДАРСТВА ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту

Університет Кардинала Стефана Вишинського

(Республіка Польща)

Братиславський університет економіки та менеджменту

(Словацька Республіка)

Східно-Європейська агенція розвитку (EEDA)

(Словацька Республіка)

Комратський державний університет

(Молдова)

Вищий інститут стабільності та управління в Лісабоні

(Португалія)

Вірменський національний аграрний університет

(Вірменія)

Університет Дубровнік

(Хорватія)

Тарсуський університет (Туреччина)

Варшавський університет природничих наук (Польща)

Євроколедж (Кіпр)

Військова технічна академія (Польща)

Університет Седльце (Польща)

Одеський національний економічний університет

(м. Одеса)

Міжнародний гуманітарний університет

м. Одеса)

Державний університет «Житомирська політехніка»

(м. Житомир)

Івано-Франківський національний технічний університет

нафти і газу (м. Івано-Франківськ)

Волинський національний університет імені Лесі Українки

(м. Луцьк)

Харківський національний університет міського господарства імені

О.М. Бекетова (м. Харків)

ГО «Регіональний центр євроінтеграційних проєктів» (м. Рівне)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТРЕНДИ МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ		
František Vojtech, Miriam Slobodníková, Andrej Srebala	SMART CITIES AND THE IMPACT OF THEIR STRATEGY ON IMPROVING THE QUALITY OF LIFE OF CITIZENS	26
Mateusz Janczuk	INTERNATIONALIZATION OF EDUCATION AS AN ELEMENT OF SOCIAL SECURITY POLICY IN POLAND AND THE EUROPEAN UNION	29
Tetiana Kuchmiiiova, Maxym Gardus	UKRAINE'S GREEN ENERGY TRANSFORMATION: ECONOMIC FEASIBILITY AND EUROPEAN GUIDANCE IN WARTIME CONDITIONS	32
Regina Demianiuk, Cezary Bulik	ROZWÓJ DOSTAW OOH W POLSKIM E-COMMERCE	34
Regina Demianiuk, Krystian Grabowski	ZWROTY TOWARÓW W POLSKIM E-COMMERCE	37
Weronika Chudek	HOW DO REGIONS PROMOTE THEMSELVES IN THE INTEGRATED MARKET OF THE EUROPEAN UNION?	40
Авраменко Р.Ф.	МАРКЕТИНГ АГРАРНИХ ПІДПРИСМСТВ: СУТНІСТЬ, НАУКОВІ ПІДХОДИ	42
Антонова С.Є., Бачманюк Д.О.	АНАЛІЗ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНИ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ	45
Антонова С.Є., Корнійчук А.Ю.	ЕФЕКТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	48
Антонова С.Є., Савицька С.О.	ПУБЛІЧНІСТЬ ТА ПРОЗОРИСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ РІВНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	50
Антонова С.Є., Шамало І.М.	ВИТОКИ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ У ХХІ СТОЛІТТІ: АНАЛІЗ МАСШТАБІВ ТА ВПЛИВУ	52
Антонова С.Є., Цецик Я.П., Мерецька А.В.	ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ТА НАЯВНІ РИЗИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	54
Антонова С.Є., Чеберяка О.М.	СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК КАНАЛ КОМУНІКАЦІЇ МІЖ ГРОМАДЯНАМИ ТА МІСЦЕВОЮ ВЛАДОЮ	57

Бабич Т. Ю., Боровець А.В.	КОНКУРЕНТНИЙ SMM АНАЛІЗ. МУЗЕЇ НАУКИ УКРАЇНИ	59
Базиченко В.В.	ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ НІМЕЧЧИНИ: КЕЙСИ ДЛЯ УКРАЇНИ	61
Балашов Д. В., Дяченко К.О.	РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ У РИНОК ПРАЦІ ЧЕРЕЗ ЕЛЕКТРОННИЙ СЕРВІС В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	64
Бевз С. В.	НАПРЯМИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УКРАЇНІ	66
Безтелесна Л.І., Валентюк О.В.	ІННОВАЦІЇ У ЗБЕРЕЖЕННІ ПСИХОЛОГІЧНОГО ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ З ПИТАНЬ ПРАЦІ	69
Безтелесна Л.І., Лисак Т.І.	РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ ВИРОБНИЧОГО ТРАВМАТИЗМУ ТА ПРОФЕСІЙНИХ ЗАХВОРЮВАНЬ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	72
Безтелесна Л.І., Мельничук О.Г.	ДЕРЖАВНИЙ АРХІВ РІВНЕНСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ	75
Безтелесна Л.І., Самуйлик А.М.	РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАХИСТУ ПОТЕРПІЛИХ ВІД СНПК ТА ДОМАШНЬОГО НАСИЛЬСТВА	78
Безтелесна Л.І., Ткачук Я.В.	ФУНКЦІОНУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЕНЕРГОРИНКУ: ОЦІНКА ТЕНДЕНЦІЙ	81
Безтелесна Л.І., Хороша-Попадюк Р.В.	НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	83
Белецький А.В.	ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗДОРОВ'Я НАСЕЛЕННЯ – ОДИН ЗІ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВИ	86
Бондаренко Н.В.	СИНЕРГІЯ МАРКЕТИНГУ Й ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СТВОРЕННІ ПРОЗОРОГО РИНКУ ОЦІНОЧНИХ ПОСЛУГ	88
Бутник О.О.	ІНСТИТУЦІЙНА АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	90

Веретін Л.С., Шимко О.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТОВАРНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ	93
Вовчанська О.М., Іванова Л.О.	DATA-DRIVEN МАРКЕТИНГ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОМПАНІЇ	95
Гарнага О.М., Попко О.В., Гарнага І.В.	ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ ТА ЙОГО СУЧАСНІ ТРЕНДИ	98
Губа М.І., Паланиця М.М.	ІНДУСТРІАЛЬНІ ПАРКИ: ВЗАЄМНА ВИГОДА ВЛАДИ І БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ВІННИЧЧИНИ	101
Гуторов О.І.	СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ	104
Гудзь П.В., Гряниса С.В.	ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ МЕТОДОМ BSC	107
Демченко В. М.	ТРЕНД ЗНАННЯ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ: ВИМОГИ ТА ПРОБЛЕМИ	110
Дідур Г.І., Мельничук О.І., Солдатова А. В.	ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ	112
Дорофєєв Д.В.	ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ ЗАСОБІВ УПРАВЛІННЯ ЛОЯЛЬНІСТЮ УКРАЇНСЬКИХ КЛІЄНТІВ ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛІ	115
Дугієнко Н.О., Цуканова Д. В.	МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ПОТУЖНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ КОМПАНІЙ	118
Древаль Ю.Д., Царук Н.Л.	КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТІЯ НА МІЖНАРОДНІЙ АРЕНІ	120
Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С.	ЗНАННЯ ЯК ОСНОВА ВИБОРУ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	123
Кармінська- Белоброва М.В., Белоброва А.О.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЖИТТЕВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	125
Клименко О.М., Буткевич В. О.	АНАЛІЗ РИНКУ ТРАНСПОРТНО- ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ М. РІВНЕ	128

Дідур Г. І., к.е.н., доцент, Мельничук О. І., к.е.н., доцент, Солдатова А. В., магістр менеджменту (Одеський державний аграрний університет, м. Одеса, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ СІЛЬСЬКОЇ МІСЦЕВОСТІ

Розвиток персоналу органів місцевого самоврядування в Україні набуває особливого значення в умовах децентралізації, яка зобов'язує місцеву владу забезпечувати якісні послуги населенню та ефективно управляти ресурсами. Згідно з дослідженнями українських науковців [1; 2] та рекомендаціями міжнародних організацій [3], процес професійного розвитку персоналу органів місцевого самоврядування потребує системних реформ і вдосконалення на основі міжнародного досвіду.

Розвиток персоналу сільських рад є важливим аспектом успішного функціонування місцевого самоврядування. Оскільки саме ці працівники часто відповідають за реалізацію місцевих проєктів, вирішення щоденних проблем громади та взаємодію з мешканцями. Тому, їхній професійний розвиток є вкрай важливим для якісного обслуговування населення.

Для вивчення особливостей розвитку персоналу в органах місцевого самоврядування сільських громад звернемося до досвіду розвинутих країн світу. Так, зокрема, у країнах ЄС (Німеччині та Польщі), проводяться регулярні тренінги та семінари для працівників органів місцевого самоврядування. Їх мета – розвиток лідерських якостей, управлінських навичок, а також знань у сфері законодавства, управління бюджетом і стратегічного планування. Такі програми часто проводяться у співпраці з університетами або міжнародними організаціями та спрямовані на те, щоб представники органів місцевого самоврядування могли ефективно планувати й управляти ресурсами громади [4; 5].

Важливий елемент сучасного управління – використання цифрових технологій, що особливо актуально в сільській місцевості з обмеженим доступом до інформаційних ресурсів. У Канаді та Австралії працівники органів місцевого самоврядування проходять навчання з використання електронних платформ, що полегшують адміністративні процеси, а також онлайн-сервісів для взаємодії з громадянами. Це може включати електронні документообіги, системи для обробки запитів мешканців та інше [6; 7].

Оскільки працівники органів місцевого самоврядування часто безпосередньо взаємодіють з мешканцями, особлива увага приділяється розвитку комунікативних навичок. Наприклад, у Великобританії та США тренінги включають навчання навичкам ефективного слухання, вирішення конфліктів, роботи зі зворотнім зв'язком та організації громадських

зустрічей. Це допомагає покращити взаємодію з громадою та вирішувати питання в інтересах громади [8; 9].

У багатьох країнах, зокрема у Польщі та Іспанії, існують програми, що допомагають працівникам органів місцевого самоврядування ефективніше управляти бюджетом, шукати та залучати грантове фінансування. Фінансова грамотність та вміння працювати з інвестиціями допомагають сільським громадам залучати додаткові ресурси, важливі для реалізації соціальних проєктів, будівництва інфраструктури та розвитку місцевої економіки [10; 11].

Уряди багатьох країн, наприклад у Фінляндії та Данії, інвестують в освітні програми, спрямовані на вивчення місцевих законів, нормативів та етики. Працівники органів місцевого самоврядування проходять курси, які допомагають їм глибше зрозуміти правову базу, що регулює діяльність органів місцевого самоврядування, а також зобов'язання перед громадою. Це підвищує якість їхньої роботи і сприяє довірі громади до місцевої влади [12; 13].

Знання проєктного менеджменту дозволяють персоналу органів місцевого самоврядування краще організовувати процеси для вирішення поточних завдань та реалізації довгострокових проєктів. У Нідерландах, наприклад, є спеціальні курси для працівників місцевих органів, що присвячені плануванню, управлінню та оцінці проєктів. Це допомагає забезпечити послідовність і якість реалізації проєктів у сільських громадах [14].

Отже, розвиток персоналу органів місцевого самоврядування є багатограним процесом, що включає навчання управлінню, комунікаціям, правовим і фінансовим аспектам, а також використанні цифрових технологій. Такий підхід допомагає працівникам бути ефективнішими, підтримуючи соціальний та економічний розвиток своїх громад.

З досвіду інших країн можна виділити ряд практик, які можуть бути застосовані і в українських реаліях. Це включає розвиток лідерства, цифрову освіту, навчальні програми, а також програми, спрямовані на здоров'я і добробут працівників.

Реформа децентралізації в Україні створила потребу в адаптації програм навчання для працівників органів місцевого самоврядування. Децентралізація відкрила для громад нові можливості, але також створила виклики у забезпеченні якісної підготовки персоналу, здатного ефективно управляти ресурсами громади [15]. З огляду на це, Кабінет Міністрів України спільно з Міністерством розвитку громад та територій України розробив низку навчальних програм і тренінгів, зокрема з питань управління проєктами, бюджетування та стратегічного планування.

Незважаючи на численні програми, існують певні труднощі, зокрема низька фінансова спроможність деяких громад і недостатнє кадрове забезпечення, що стримує ефективність роботи місцевих органів

влади. Головним викликом залишається необхідність систематизації програм навчання та створення єдиних стандартів для органів місцевого самоврядування, що сприяло б їхній професіоналізації.

Отже, розвиток персоналу в органах місцевого самоврядування України здійснюється на основі національних та міжнародних ініціатив, але вимагає подальших кроків для забезпечення систематичного та якісного навчання в усіх громадах країни.

1. Малиновський Ю. В., Карий О. І. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*, 2023. С. 22–26. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/505> (дата звернення: 07.05.2025).
2. Вагонова О. Г., Горпинич О. В., Ісіков С. М., Касьяненко Л. В. Формування персоналу органів місцевого самоврядування : монографія. Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», 2019. 59 с. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/154627> (дата звернення: 07.05.2025).
3. Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою». U-LEAD з Європою. URL: <https://u-lead.org.ua/#our-impact> (дата звернення: 07.05.2025).
4. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ). URL: https://www.giz.de/en/html/about_giz.html (дата звернення: 23.04.2025).
5. European Committee of the Regions. URL: <https://cor.europa.eu/en> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Australian Local Government Association (ALGA) URL: <https://www.rda.gov.au/members/program-partners/australian-local-government-association-alga> (дата звернення: 23.04.2025).
7. Federation of Canadian Municipalities (FCM). URL: <https://fcm.ca/en> (дата звернення: 23.04.2025).
8. The International City/County Management Association (ICMA). URL: <https://icma.org/> (дата звернення: 28.04.2025).
9. The Local Government Association (LGA). URL: <https://www.local.gov.uk/> (дата звернення: 25.04.2025).
10. Ministerio de Hacienda. Official website of the Ministry of Finance of Spain. URL: <https://www.hacienda.gob.es/> (дата звернення: 03.05.2025).
11. Nowakowska A. Grant programs and financial literacy development for local governments: Experience from Poland. Warsaw: Ministry of Regional Development, 2019. 98 p.
12. Ministry of Immigration and Integration. Official website of the Ministry of Immigration and Integration of Denmark. URL: <https://im.dk/english>. (дата звернення: 07.05.2025).
13. Ministry of Justice of Finland. Official website of the Ministry of Justice (Oikeusministeriö). URL: <https://oikeusministerio.fi/en> (дата звернення 13.04.2025).
14. Ministry of the Interior and Kingdom Relations. Government of the Netherlands – Official website. URL: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations> (дата звернення: 13.04.2025).
15. Романова В., Умланд А. Реформа децентралізації в Україні: перші результати та виклики. *Політичні дослідження*. 2021. № 1. С. 41–51.