

УДК 323.16:351.7

DOI: 10.35432/tisb332025322312

**Людмила Приходченко,**  
д.н. держ. упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та регіоналістики  
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0002-6454-6729>  
e-mail: [liudmyla.prykhodchenko@gmail.com](mailto:liudmyla.prykhodchenko@gmail.com)

## СТРАТЕГІЧНІ ПРОВАЙДЕРИ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У статті теоретично обґрунтовано сутнісні та змістовні характеристики поняття «стратегічні провайдери» процесу реалізації публічної політики та реформування системи публічного управління в Україні. Концептуалізовано дефініцію «стратегічні провайдери» та вказано на її суттєві відмінності від поняття «зацікавлені сторони (стейкхолдери)». Визначено підстави віднесення провайдерів публічної політики та реформування системи публічного управління саме до категорії «стратегічних». Обґрунтовано тезу, що поява стратегічних провайдерів є закономірним наслідком застосування на практиці базових засад концепції демократичного врядування.

**Ключові слова:** стратегічні провайдери, стейкхолдери, публічна політика, система публічного управління, принципи концепції демократичного врядування.

**Lyudmila Prykhodchenko**  
Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,  
Professor of the Department of Public Administration and Regionalism  
ESI of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0002-6454-6729>  
e-mail: [liudmyla.prykhodchenko@gmail.com](mailto:liudmyla.prykhodchenko@gmail.com)

## STRATEGIC PROVIDERS OF PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION AND PUBLIC ADMINISTRATION REFORM IN UKRAINE

The article theoretically substantiates the essential and substantive characteristics of the concept of “strategic providers” in the process of public policy implementation and public administration reform in Ukraine. It is established that a significant difference between the concepts of “strategic providers” and “stakeholders” is that the former perform a support function by providing services in various fields, and realize functions by offering others a certain value which they create independently or with other entities, and their interests are accumulated. In contrast, “stakeholders” seek to satisfy their interests, since they are subject to the influence of management decisions, the implementation of which improves or worsens the quality of their lives. The author determines that the grounds for classifying providers of public policy and public administration reform as “strategic” are the strategic nature of their activities aimed at achieving long-term goals. Playing a key role in the formulation, implementation and analysis of public policy and public administration reform, they have significant resources and influence, introduce the latest technologies, apply methods and approaches to solve old problems, and stimulate the development of new ideas and approaches. It is stated that the main actors, strategic providers involved in the process of developing and implementing public policy and reforming the public administration system are public authorities at all levels, advisory bodies, public organizations, and private structures. The author substantiates the thesis that the emergence of strategic providers is a natural

consequence of the practical application of the basic principles of the concept of democratic governance, namely, such principles as: public participation; public-private partnership; openness of public authorities to cooperation with various sectors of society; accountability, transparency.

**Keywords:** strategic providers, stakeholders, public policy, public administration system, principles of the concept of democratic governance.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Питання удосконалення та підвищення ефективності системи публічного управління постійно перебувають не тільки в полі зору науковців і практиків, але й пересічних громадян. Ніде правди діти – тільки лінивий час від часу не скаржиться на погану якість наданих послуг, не дієвість прийнятих управлінських рішень, в цілому на погіршення власного добробуту. Це понукає стратегічних провайдерів процесів розробки та реалізації пріоритетів публічної політики, adeptів реформування системи публічного управління до діалогу з громадськістю, експертної аналітики, застосування комплексних та сучасних підходів, які б об'єктивно оцінювали наявні результати та їх відповідність об'єктивним потребам розвитку суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** Проведений огляд представлених у відкритому доступі наукових публікацій показує, що здобутків зарубіжних і вітчизняних вчених з питань аналізу публічної політики та специфіки реформування системи публічного управління, діяльності органів публічної влади не бракує. Певною мірою їх можна поділити на: обґрунтування методологічних засад публічної політики та публічного управління; дослідження практичного досвіду функціонування органів публічної влади різних рівнів, механізмів реалізації публічної політики; забезпечення ефективності управлінської діяльності в певних галузях та за конкретними напрямками досягнення стратегічних пріоритетів місцевого розвитку територій, держави в цілому тощо.

Стосовно ж діяльності провайдерів, то певною мірою ця тематика є досить новою для вивчення науковцями різних галузей та спеціальностей, більшою мірою вона є предметом розгляду саме в інформаційній сфері. В інших же напрямках на часі маємо лише окремі праці. Так, Олена Рассказова опікується дослідженням особливостей пріоритетних видів діяльності провайдерів неформального навчання дорослих. Щодо Криштановича М.Ф. та Бич Л.В., то вони визначають та характеризують роль стратегічних орієнтирів в політиці розвитку людського капіталу [3]. Зокрема, за результатами проведеного дослідження, вони обґрунтовують тезу, що ефективність публічної політики у сфері розвитку людського капіталу критично залежить від здатності стратегічних провайдерів аналізувати потреби ринку праці та адаптовувати під них освітні програми. В той же час, Катерина Алексеєва, яка досліджує діяльність провайдерів громадського контролю у системі публічної політики в умовах євроінтеграції [2]. Стосовно І.Грищенко, то вона фокусує свою увагу на питаннях удосконалення механізмів публічної політики, визначення ролі стратегічних провайдерів у побудові ефективного механізму сталого розвитку та післявоєнного відновлення [1].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Узагальнюючі відомі публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників слід зазначити, що вони, підчас досить детально, але, разом з тим, розкривають лише окремі аспекти діяльності стратегічних провайдерів в процесах реалізації публічної політики та функціонування системи публічного управління. Навіть більше того, на часі не сформовано усталене поняття «стратегічні провайдери».

В цьому плані слід виділити нагальність вирішення таких питань:

- концептуалізувати дефініцію «стратегічні провайдери» та вказати на її суттєві відмінності від поняття «зацікавлені сторони (стейкхолдери)»;
- визначити підстави віднесення провайдерів публічної політики та реформування системи публічного управління саме до категорії «стратегічних»;

- обґрунтувати тезу, що поява стратегічних провайдерів є закономірним наслідком застосування на практиці базових засад концепції демократичного врядування.

Вказані питання й досі залишаються не розкритими в науці публічного управління та адміністрування повною мірою, що і зумовлює вибір даної тематики і її нагальність.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування сутнісних та змістовних характеристик поняття «стратегічні провайдери» процесу реалізації публічної політики та реформування системи публічного управління в Україні з урахуванням системних змін, викликів та можливостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Коли мова заходить про провайдерів, то одразу на думку спадають мобільні оператори. Так, словник з порталу української мови та літератури надає два тлумачення даного терміну [8]:

1. Той, хто надає фінансову підтримку і забезпечує виконання важливих дій.

2. Компанія, яка організовує і забезпечує доступ користувачів до глобальної комп'ютерної мережі (інтернету).

Однак, такого визначення в умовах системних змін, що продукують не тільки стратегічні виклики, але й нові можливості, як для практиків, так і науковців, виявляється не достатньо. І поняття «стратегічні провайдери» стрімко наповнює засадничі нормативно-правові акти, сайти органів публічної влади, стає предметом прискіпливого наукового пошуку, витісняючи з текстів «стейкхолдерів». Які маємо підстави для таких дій? Тож спробуємо охарактеризувати дану дефініцію та вказати на її відмінності від поняття «зацікавлені сторони (стейкхолдери)». Якщо поцікавимося етимологією слова «провайдери», то воно походить від англ. «to provide» – забезпечувати. Відтак, словник іншомовних слів нам пропонує таке трактування: «...організація, яка надає певні послуги. Інтернет-провайдер – організація, яка надає послуги доступу до Інтернету або інші послуги, пов'язані з використанням мережі Інтернет; інформаційний провайдер – організація, яка від імені іншої організації (або фізичної особи) надсилає, отримує, зберігає електронні документи і надає інші послуги щодо даних електронних документів[9]. Зрозуміло, що головна вимога до провайдерів, як і мобільних операторів, забезпечувати безперервний зв'язок, інвестуючи у модернізацію мереж, залучаючи професіоналів і т.д. А в умовах воєнного стану та постійного обстрілу критичної інфраструктури, перед провайдерами щоразу постають нові виклики, і це не тільки забезпечення безперервного зв'язку упродовж трьох діб (72 годин) у разі відсутності електроживлення, але й захист мереж від кібератак, відновлення в разі пошкоджень обстрілами тощо. І, як ми бачимо, вже тут акцент робиться не тільки на наданні послуг, але й забезпеченні їх якості. Тобто, з огляду на функції, які доводиться виконувати інтернет-провайдерам, на нашу думку, з постачальника певного виду послуг він перетворюється на їх забезпечувальника.

Дефініція «зацікавлені сторони (стейкхолдери)» – є більш досліджена у вітчизняній науці, тож визначень не бракує. Разом з тим, відмінності між ними є не такими вже й суттєвими. Здебільшого під поняттям «зацікавлені сторони (стейкхолдери)» розуміють різні групи інтересів, що артикулюють інтерес, беруть участь у розробці програми публічної політики та справляють вплив на прийняття рішення. Або ж тих, кого зачіпає та чи інша проблема чи рішення, яке пропонується для її розв'язання та виробляється розуміння їх інтересів [7, с.169]. Тобто, це особа або група осіб, які мають зацікавленість у прийнятті та реалізації управлінського рішення (політичну, економічну, екологічну, будь-яку). Вони впливають або відчувають вплив на собі внаслідок реалізації публічної політики, тож або виграють, або є постраждалою стороною. І в цьому, на наше переконання, полягає суттєва відмінність між вказаними поняттями:

- «зацікавлені сторони (стейкхолдери)» – мають інтереси, є об'єктом впливу прийнятих управлінських рішень, які покращують або погіршують якість їх життя;

- «провайдери» – виконують забезпечувальну функцію, надаючи послуги у різних галузях (освітніх, фінансових послуг, інфраструктури та технологій, виконують функції, пропонуючи іншим певну цінність, яку вони створюють самостійно або ж із іншими суб'єктами), їх інтереси акумулюються навколо ефективного виконання завдань та функцій, досягненні чітко визначених цілей.

Для початку розглянемо провайдерів освітніх послуг з навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації у системі публічного управління. Так, на порталі управління знаннями Національного агентства з питань державної служби України знаходимо тлумачення: «Провайдер (суб'єкт надання освітніх послуг у сфері професійного навчання) – заклад освіти, підприємство, установа, організація будь-якої форми власності, що провадить освітню діяльність у сфері професійного навчання, міжнародні або іноземні установи, організації, які реалізують відповідні програми, проекти міжнародної технічної допомоги, зареєстрований на Порталі його уповноваженою особою» [4]. Всі вони (майже під дві сотні суб'єктів), відповідно до цитованого вище визначення, поділені на категорії:

- громадська, або інша неурядова організація (в переліку не тільки міжнародні фундації, але й вітчизняні агенції, школи та асоціації, товариства, науково-освітні центри тощо);
- заклад вищої освіти (академії, університети та інститути різних форм власності);
- заклад післядипломної освіти (вища школа публічного управління, академія фінансового моніторингу, регіональні центри підвищення кваліфікації);
- програма, проект міжнародної технічної допомоги (програми та проекти USAID, PROSTO, U-LEAD);
- інший заклад післядипломної освіти (національний науковий, навчально-методичний центри, школа комунікацій і менеджменту «Олд Скул» і т.д.).

Тобто, по-суті, мова йде про суб'єктний критерій класифікації, де специфіка діяльності покладена в основу. Всі вони надають освітні послуги, пропонуючи загальні/спеціальні програми підвищення кваліфікації, зміст яких розкриває актуальні питання реалізації антикризової політики у публічному управлінні в цілому, та управлінської діяльності в умовах воєнного стану зокрема. Тож можна більш детально на цьому не зупинятися, а варто з такої точки зору варто скористатися напрацюваннями Олени Рассказової [5], яка досить детально досліджує сутнісні характеристики провайдерів неформального навчання дорослих як суб'єктів освітньої діяльності, здійснює їх систематизацію за формою власності, організаційно-правовою формою господарювання, кошторисом участі здобувачів. А також, з'ясовує характерні особливості програм неформального навчання дорослих, групує їх за пріоритетними напрямками. Тобто, питання визначення та характеристики провайдерів освітніх послуг є, з однієї сторони, достатньо вивченим. Однак, виникає закономірне питання: чи можемо ми назвати провайдерів Національного агентства з питань державної служби України «стратегічними» і чи маємо підстави програми, проекти міжнародної технічної допомоги теж вважати провайдерами освітніх послуг? Нам видається, що це не дуже коректно. Якщо уважно перечитати визначення провайдерів, яке надає НАДС, то це все-таки суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання міжнародні або іноземні установи, організації, які реалізують відповідні програми, проекти міжнародної технічної допомоги. Тож здається саме так і слід було їх прокласифікувати. Разом з тим, аналіз показує, що, наприклад, проект «Підтримка реформи децентралізації в Україні U-LEAD with Europe», що виконується Німецьким товариством міжнародного співробітництва (GIZ), по-суті є програмою співпраці між українським урядом, Європейським Союзом та його державами-членами Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією, Естонією та Словенією у створенні багаторівневої системи управління, яка є прозорою, підзвітною та відповідає на потреби громадян України. Тим паче, що мета програми – підсилити спроможність ключових суб'єктів та зацікавлених сторін

на національному, регіональному та місцевому рівнях для розширення можливостей місцевого самоврядування в громадах, зокрема і в часи війни та відбудови – цілком узгоджується із стратегічними пріоритетами розбудови системи публічного управління в контексті не тільки євроінтеграційних прагнень нашої держави, але й пріоритетами, визначеними Кабінетом Міністрів України (український щит, стійка економіка, відбудова зруйнованого, ефективна цифрова держава тощо) [6]. І стратегічними провайдерами їх якраз і робить те, що вони впроваджують новітні технології, методи та підходи для вирішення старих проблем, стимулюючи розвиток нових ідей і підходів у тих, хто з органів публічної влади місцевого рівня залучений до навчання.

В цілому варто зазначити, що поява стратегічних провайдерів, які поступово витісняють із суб'єктів публічної політики стейкхолдерів (зацікавлених сторін) є наслідком застосування на практиці базових засад концепції демократичного врядування, принципів, на яких вона ґрунтується. А саме:

- *участь громадськості*: консультації та залучення в якості експертів до процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень створюють акумулятивний ефект, забезпечуючи широку підтримку та сприяючи результативності діяльності органів публічної влади на всіх рівнях;

- *публічно-приватне партнерство*: об'єднання зусиль публічного, приватного та громадського секторів, узгодженість та координація їх дій задля досягнення спільних цілей;

- *відкритість* органів публічної влади до співпраці з різними секторами суспільства дають змогу об'єднувати різноманітні ресурси (інформаційні, інтелектуальні, інноваційні, фінансові, матеріально-технічні тощо), практичний досвід, аналітичні навички, знання та вміння задля реалізації стратегічних пріоритетів розвитку;

- *підзвітність*: запровадження та функціонування механізму громадського контролю, як фундаментальної засади державотворення, яка надає змогу суспільству контролювати дії влади на всіх етапах прийняття і реалізації управлінських рішень, включно із моніторингом та оцінкою отриманих результатів. Цей принцип застосовується у поєднанні із *принципами прозорості* органів публічної влади (передбачає зрозумілі, відкриті і обґрунтовані рішення (акти) органів влади, доступні для ознайомлення населення) та *участі суспільства* у їх діяльності (розробці та реалізації рішень, стратегій, програм та проєктів розвитку).

Стратегічні напрями комплексної трансформації системи публічного управління нашої держави на шляху до європейської інтеграції, забезпечення її національної стійкості та адаптованості до змін і викликів, визначені у низці нормативно-правових документів, відповідно до яких впроваджуються реформи у ключових секторах: Стратегія сталого розвитку України до 2030 року, «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (30 вересня 2019 р.), Стратегія національної безпеки України (14 вересня 2020 р.), Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 року (21 липня 2021 р.), Державна стратегія регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки, Стратегія демографічного розвитку України на період до 2040 року (30 вересня 2024 р.) тощо. Це далеко не повний перелік засадничих документів, які визначають стратегічні орієнтири розвитку нашої держави. До них слід також додати низку стратегічних документів і заходів із повоєнної відбудови України, зокрема, Пріоритети уряду. Головними діючими суб'єктами їх реалізації визначено стратегічних провайдерів, які залучені до процесу розробки та реалізації публічної політики та реформування системи публічного управління: Кабінет Міністрів України, органи публічної влади всіх рівнів, консультативно-дорадчі органи (Офіс реформ), громадські організації, приватні структури, діяльність яких має стратегічний характер, спрямований на досягнення довгострокових цілей. Тобто, всі ті, хто відіграє ключову роль у формуванні, впровадженні та аналізі публічної політики, володіючи значними ресурсами, впливом, що надає змогу брати участь у формуванні публічної політики відповідно до

стратегічних цілей держави або конкретного сектору.

Успішна реалізація заявлених реформ є амбітною, тож потребує злагодженої роботи Кабінету Міністрів та Верховної Ради, а також налагодженої взаємодії з міжнародними партнерами. Так, відповідно до Стратегії зовнішньополітичної діяльності України (серпень 2021 р.), стратегічними провайдерами для України є: США, Велика Британія, держави Євросоюзу (крім Угорщини), Канада, Японія, міжнародні інституції – ЄС, НАТО, Рада Європи, ОБСЄ та ін. Вони не тільки підтримують Україну, надаючи різноманітну допомогу, але й запровадили санкції, зосереджуючись на стратегічному партнерстві у досягненні головної, стратегічної мети.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Суттєва відмінність поміж поняттями «стратегічні провайдери» та «зацікавлені сторони (стейкхолдери)» полягає в тому, що перші виконують забезпечувальну функцію, надаючи послуги у різних галузях, виконують функції, пропонуючи іншим певну цінність, яку вони створюють самостійно або ж із іншими суб'єктами, їх інтереси акумулюються. Другі ж мають інтереси, оскільки є об'єктом впливу прийнятих управлінських рішень, реалізація яких покращує або погіршує якість їх життя. Підставами для віднесення провайдерів публічної політики та реформування системи публічного управління саме до категорії «стратегічних» слугує стратегічний характер їх діяльності, спрямований на досягнення довгострокових цілей. Відіграючи ключову роль у формуванні, впровадженні та аналізі публічної політики, реформуванні системи публічного управління, вони володіють значними ресурсами, впливом, впроваджують новітні технології, застосовують методи та підходи для вирішення старих проблем, стимулюючи розвиток нових ідей і підходів. Поява стратегічних провайдерів є закономірним наслідком застосування на практиці базових засад концепції демократичного врядування, а саме таких принципів, як: участь громадськості; публічно-приватне партнерство; відкритість органів публічної влади до співпраці з різними секторами суспільства; підзвітність, прозорість.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку можуть бути дослідження ролі та механізмів подальшого залучення зарубіжних партнерів, які вже на часі стали стратегічними провайдерами для України.

#### **Список використаних джерел**

1. Грищенко, І. Стратегічні провайдери публічної політики. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2024. №1. С. 32–39, DOI: <https://doi.org/10.32782/24144436/2024-1-5> (дата звернення: 05.01.2025).
2. Катерина Алексеєва. Провайдери громадського контролю за реалізацією публічної політики в напрямку євроінтеграції. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). С.71 – 79 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10234/10289> (дата звернення: 05.01.2025).
3. Криштанович М.Ф., Брич Л.В. Стратегічні провайдери публічної політики розвитку людського капіталу. *Наукові перспективи*. 2024. №5 (5). С.426 – 434 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/259/357> (дата звернення: 05.01.2025).
4. Національне агентство з питань державної служби України. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/for-providers> (дата звернення: 05.01.2025).
5. Олена Рассказова. Провайдери неформального навчання дорослих як суб'єкти освітньої діяльності. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. 2017. № 2 (19). С. 178 – 185. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/223117.pdf> (дата звернення: 05.01.2025).
6. Пріоритети Уряду. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu> (дата звернення: 05.01.2025).
7. Ситник С.В. Стейкхолдери / Публічне управління : термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

8. СЛОВНИК : портал української мови та культури. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D1%80> (дата звернення: 05.01.2025).
9. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CF%F0%EE%E2%E0%E9%E4%E5%F0> (дата звернення: 05.01.2025).

### References

1. Hryshchenko, I. (2024) Stratehichni provaidery publichnoi polityky [Strategic providers of public policy]. *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvanni – Public administration and local self-government* №1. 32–39. Retrieved from: <https://doi.org/10.32782/24144436/2024-1-5> [in Ukrainian].
2. Kateryna Aliekseieva. (2024) Provaideri hromadskoho kontroliu za realizatsiieiu publichnoi polityky v napriamku yevrointehratsii [Providers of public control over the implementation of public policy for European integration]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives* № 3(45). 71 – 79. Retrieved from: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10234/10289> [in Ukrainian].
3. Kryshchanovych M.F., Brych L.V. (2024) Stratehichni provaidery publichnoi polityky rozvytku liudskoho kapitalu [Strategic providers of public policy of human capital development]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives* №5 (5). 426 – 434. Retrieved from: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/issue/view/259/357> [in Ukrainian].
4. Natsionalne ahentstvo z pytan derzhavnoi sluzhby Ukrainy [National Agency of Ukraine on Civil Service]. Retrieved from: <https://pdp.nacs.gov.ua/pages/for-providers> [in Ukrainian].
5. Olena Rasskazova. (2017) Provaideri neformalnoho navchannia doroslykh yak subiekty osvithnoi diialnosti [Providers of non-formal adult learning as subjects of educational activity]. *Naukovyi visnyk Melitopolskoho derzhavnogo pedahohichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Melitopol State Pedagogical University* № 2 (19). 178 – 185. Retrieved from: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/223117.pdf> [in Ukrainian].
6. Priorytety Uriadu. Uriadovi portal [The Government Priorities. Governmental Portal. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu> [in Ukrainian].
7. Sytnyk S.V. (2018) Steikkholdery [Stakeholders ] / *Publichne upravlinnia : terminol. slov. – Public administration: a dictionary of terms / uklad. : V. S. Kuibida, M. M. Bilynska, O. M. Petroie ta in. ; za zah. red. V. S. Kuibidy, M. M. Bilynskoi, O. M. Petroie. Kyiv: NADU. 224.* [in Ukrainian].
8. SLOVNYK: portal ukrainskoi movy ta kultury [DICTIONARY : a portal of the Ukrainian language and culture]. [slovnyk.ua](http://slovnyk.ua) Retrieved from: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%B9%D0%B4%D0%B5%D1%80> [in Ukrainian].
9. Slovnyk inshomovnykh sliv [Dictionary of foreign words]. [www.jnsm.com.ua](http://www.jnsm.com.ua) Retrieved from: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%CF%F0%EE%E2%E0%E9%E4%E5%F0> [in Ukrainian].