

УДК: [354]:338.264:330.34

Оксана В'ячеславівна МОРОЗ

*кандидат фізико-математичних наук, старший науковий співробітник,
м. Київ, Україна, e-mail: oksana.moroz@yahoo.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5933-7458>*

**ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ПЛАНІВ
СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ**

Мороз, О. В. *Інституціональне забезпечення національних планів сталого розвитку та антикризового управління*. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 9–26.

Анотація. На основі системної консолідації світових наукових здобутків та висновків/рекомендацій ОЕСР, ООН і ЄК у статті ідентифіковано складові механізми та цілісну модель інституціонального забезпечення національних планів сталого розвитку та антикризового управління (НП). Дослідження ґрунтувалося на загальних для таких планів рисах, як комплексність проблем та необхідність досягнення максимальних результатів із мінімальними витратами, що потребує узгодженості міжсекторальних та багаторівневих дій і фінансування за наявності координаційного/регуляторного органу (Центрального координатора, ЦК) із використанням інструментів крацюго/ефективного регулювання. За підсумками проведеного аналізу: 1) визначено переваги надання повноважень координації формування та імплементації НП Центру Уряду (офісу Голови держави або Прем'єр-міністра) та закріпленому за ним ЦК порівняно з профільними міністерствами; 2) аргументовано важливість для ЦК балансування й поєднання стратегій нейтралітету, визначення загальних настанов і примусу із альтернативним набором механізмів та функцій, що обумовлюються атрибутами комплексності та інструментами крацюго/ефективного регулювання НП; 3) обґрунтовано універсальний представницький склад та структуру ЦК. Результати дослідження можуть бути використанні як науково-доказова база для прийняття рішень Урядами стосовно інституціональної складової регулювання НП різної спрямованості, зокрема, визначених вимогами законодавства ЄС щодо скорочення викидів від великих спалювальних установок, з питань енергетики та клімату, а також обумовлених потребами антикризового управління, незалежно від типу загроз: пандемії, захист критичної інфраструктури тощо.

Ключові слова: інституціональні структури/механізми; координаційні структури/механізми; Центр Уряду; міжгалузеве/багаторівневе управління/координація; комплексна проблема; національний план імплементації.

Оксана Вячеславовна МОРОЗ

*кандидат фізико-математичних наук, старший науковий співробітник,
г. Киев, Украина, e-mail: oksana.moroz@yahoo.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5933-7458>*

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
НАЦИОНАЛЬНЫХ ПЛАНОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Мороз, О. В. *Институциональное обеспечение национальных планов устойчивого развития и антикризисного управления*. Вестник социально-экономических исследований : сб. науч. трудов. Одесса : Одесский национальный экономический университет. 2020. № 2 (73). С. 9–26.

Аннотація. На основе системной консолидации мировых научных достижений и выводов/рекомендаций ОЭСР, ООН и ЕК в статье идентифицированы составляющие механизмы и целостная модель институционального обеспечения национальных планов устойчивого развития и антикризисного управления (НП). Исследование основывалось на общих для таких планов характеристиках, как комплексность проблем и необходимость достижения максимальных результатов с минимальными затратами, которые требуют согласованности межсекторальных и многоуровневых действий и финансирования при наличии координационного/регуляторного органа (Центрального координатора, ЦК) с использованием инструментов лучшего/эффективного регулирования. По итогам проведенного анализа: 1) определены преимущества предоставления полномочий координации формирования и имплементации НП Центру Правительства (офису Главы государства или Премьер-министра) и закрепленному за ним ЦК, по сравнению с профильными министерствами; 2) аргументирована важность для ЦК балансирования и комбинирования стратегий нейтралитета, установки общих правил и волюнтаристских решений с альтернативным набором механизмов и функций, обусловленных атрибутами сложности и инструментами лучшего/эффективного регулирования НП; 3) обоснованы универсальный представительный состав и структура ЦК. Результаты исследования могут быть использованы как научно-доказательная база для принятия решений Правительствами относительно институциональной составляющей регулирования НП различной направленности, в частности, определенных требованиями законодательства ЕС относительно сокращения выбросов от больших сжигающих установок, по вопросам энергетики и климата, а также обусловленных потребностями антикризисного управления, независимо от типа угроз: пандемии, защита критической инфраструктуры и др.

Ключевые слова: институциональные структуры/механизмы; координационные структуры/механизмы; Центр Правительства; межотраслевое/многоуровневое управление/координация; комплексная проблема; национальный план имплементации.

Oksana MOROZ

PhD in Physics and Mathematics, senior researcher, Kyiv, Ukraine,
e-mail: oksana.moroz@yahoo.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5933-7458>

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR NATIONAL PLANS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT

Moroz, O. (2020). *Institutional support for national plans of sustainable development and anti-crisis management* [Instytutsionalne zabezpechennia natsionalnykh planiv staloho rozvytku ta antykrizovoho upravlinnia], Socio-economic research bulletin, Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2 (73), pp. 9–26.

Abstract. The article considers the components of the institutional mechanisms (IM) for the development and implementation of national plans for sustainable development and crisis management (NP), which are due to such attributes common to both categories of plans as the complexity of the problems, the uncertainty due to changing situations and the need for better regulation tools. The main attention is paid to the problem of coherence of cross-sectoral and multi-level actions and financing, and also the role of the coordinating/regulatory body at the Center of Government (Central Coordinator, CC) in this process. As the result of research, the holistic model of institutional support of the NP was formed, and which was based on the systemic consolidation of the world scientific achievements and conclusions/recommendations of the OECD, UN and EC. The results of the analysis can be used as the scientific evidence base for the decision making by the Government on the benefits over line ministries of giving to the Centre of the Government and the CC the authority to coordinate NP's; on the need and mechanisms for

balancing by the central coordinator of the neutrality strategies, defining common rules and compulsion; regarding the representative composition and structure of the CC, regardless of the directions of the NP's. The critical areas of NP's that are require effective of IM's include reducing emissions of pollutants from large combustion plants, integrated national energy and climate plan, adaptation to climate change, crisis management for pandemics, and critical infrastructure protection. However, the specifications of the IM for NP's, that are needed the implement and financial support from various sources of the significant number of projects and the supporting activities, are required the additional researches.

Keywords: *institutional structures/mechanisms; coordination structures/mechanisms; Centre of Government; cross-sectoral/multi-level government/coordination; complex problem; national implementation plan.*

JEL classification: *H100; H110; H120; O130; O210*

DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.2\(73\).2020.9-26](https://doi.org/10.33987/vsed.2(73).2020.9-26)

Постановка проблеми у загальному вигляді. Резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй (ООН) «Перетворення нашого світу: Порядок денний щодо сталого розвитку на період до 2030 року» [1] встановлено важливість національних планів досягнення всіх Цілей сталого розвитку [1, с. 27] з мобілізацією фінансових ресурсів із різних джерел [1, с. 10, 26, 28].

Планування та імплементація політики завжди спрямовуються на політичному рівні [2, с. 11], вимагає для Цілей сталого розвитку забезпечення міжгалузевої координації [3, с. 42], належного управління на всіх рівнях [3, с. 50; 4, с. 5; 5, с. 18], партнерства з усіма зацікавленими сторонами [3, с. 50; 5, с. 8] та міжнародного співробітництва [5, с. 19]. Національні й регіональні парламенти, політичні партії, а також регіональні та місцеві органи влади разом з національними Урядами мають брати активну участь у процесі прийняття рішень [3, с. 42] й забезпеченні узгодженості бюджетів [3, с. 42]. Водночас, для залучення до прийняття політичних рішень різних рівнів управління та широкого кола зацікавлених сторін, таких як громадянське суспільство, наукових установ та бізнес-сектору, все ще бракує інституціоналізації такої участі [6, с. 13]. Це потребує політичної підтримки на високому рівні, добре функціонуючих механізмів інституціональної координації [7, с. 63] та утворення регуляторного органу із повноваженнями, що визначені у мандаті [5, с. 9]. Яскравим прикладом нової системи управління сталим розвитком та на основі національних планів із координацією високого політичного рівня є створення Європейською Комісією (ЄК) єдиної команди для боротьби зі зміною клімату, що очолена Віце-Президентом ЄК з питань Енергетичного Союзу [8, с. 46].

Світова криза, пов'язана з пандемією COVID-19, підтверджуючи важливість національних планів, що мобілізують фінанси [9, с. 13, 56], та міжнародного співробітництва [9, с. 26], посилила критичну важливість лідерства та координації з боку національного Уряду, зокрема між рівнями влади [9, с. 25], урядовими та неурядовими суб'єктами [9, с. 54], а також необхідність активізації багаторівневих координаційних органів, визначення ролі та обов'язків між різними рівнями влади та керівних принципів для кожного з них [9, с. 28]. Підвищення рівня стійкості для розподілу фінансування та зменшення фрагментації розподілу коштів на всіх рівнях управління [9, с. 53] стало одним із важких випробувань для національних Урядів під час кризи.

Отже, незалежно від того, чи працює Уряд в «звичайному» режимі або кризовому, необхідні національні плани з їх фінансовим забезпеченням та інституалізацією багатосторонніх спільних дій за підтримки регуляторного/координаційного органу на вищому політичному рівні, а також надзвичайно важливі координаційні багаторівневі механізми [9, с. 54, 56], які мають спільні риси та є недосконалими для обох режимів.

Поряд із викладеним, революційні зміни сьогодення, пов'язані з прискореними темпами трансформаційних технологічних змін і глобалізацією, а також умовами міжнародної кризи COVID-19, спричиняють для Урядів безпрецедентні виклики посилення невизначеності та зростання комплексності проблем в багатьох областях регулювання [9, с. 13, 17; 10, с. 17, 27] (у т.ч. з питань інклюзивного зеленого зростання, сталого розвитку, сталого використання ресурсів від енергетики до транспортних послуг та споживання харчів [10, с. 149]; криз, незалежно від типу подій [11, с. 4], включаючи збої критичної інфраструктури [12, с. 51]). Вирішення комплексних політичних проблем потребує планів імплементації [2, с. 35], багаторівневих систем управління [13, с. 22], співпраці та скоординованих дій різних суб'єктів в кількох секторах політики [14, с. 6; 15, с. 9] із розбіжними інтересами, суперечливими цілями або конкуруючим викладанням фактів [16, с. 88], а також інтегрованого лідерства для об'єднання людей, ресурсів, організацій [17, с. 8] та існування відповідального органу, що приймає рішення [18, с. 745, 750]. Аспект комплексності, вочевидь, і зумовлює загальні закономірності й проблематичність побудови інституціональних рамок для національних планів сталого розвитку та антикризового управління, поряд з їх спільною необхідністю досягнення максимальних результатів із мінімальними витратами, що забезпечується для національних планів різної спрямованості механізмами кращого/ефективного регулювання [19, с. 36].

Виходячи із викладеного вище, актуальним є дослідження уніфікованих (на основі комплексності та кращого/ефективного регулювання) складових інституціонального забезпечення регуляторним/координаційним органом узгоджених дій широкого спектру різних взаємозалежних виконавців (державних та недержавних органів і установ) з урахуванням інтересів зацікавлених осіб поза межами Уряду для формування та імплементації національних планів сталого розвитку та антикризового управління. При цьому комплексність політики з її численними рушіями та дійовими особами все більше змушує формувати політику на основі доказів [20, с. 75], посилює роль науки в сучасну епоху [16, с. 24] та необхідність подолання розриву між науковцями й політиками [16, с. 21].

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Для цілей цієї статті проаналізовано дві підмножини статей і публікацій, – ті, що стосуються інноваційних досліджень науковців та ті, які опубліковані за висновками міжнародних організацій і їх експертів щодо упорядкування взаємодії низки зацікавлених сторін задля досягнення загальнодержавних цілей вирішення комплексних політичних проблем, зокрема сталого розвитку, антикризового управління та у рамках національних планів.

В обох категоріях документів спостерігається різне використання та трактування термінів або навіть відсутність їх визначення. Так, наприклад, для близьких/однакових понять використовуються такі терміни як комплексна/злісна проблема [13, с. 4; 21; 22, с. 3; 23, с. 82]; багаторівневе/міжрівневе/вертикальне управління/координація або ієрархічний підхід; вертикальна інтеграція/максимальна

координація/керуюча ієрархія; міжгалузеве/міжсекторальне/горизонтальне управління/координація або мережевий підхід; координаційний/регуляторний/ієрархічний орган чи міжвідомчий/міжміністерський комітет/комісія/рада або офіційний орган, відповідальний за координацію національного та субнаціонального рівнів; координаційні/інституціональні структури та механізми або інституційна координація; загальнодержавна програма/національний план/план імплементації/план дій тощо. Про нечіткість, неоднозначність основних понять, характерну для суто інституціональних теорій, зазначено В. Полтеровичем [24, с. 380] при розгляді еволюції координаційного механізму, та О. Федорчаком [25] при аналізі змісту категорії «інституційний механізм державного управління»; про використання різних термінів для позначення питань координації та інтеграції зауважено Р. Trein, I. Meyer та M. Maggetti [26].

Більша частина літератури спрямована на аналіз конкретних напрямів комплексної політики (кліматичні зміни, енергетика, сталий розвиток, кризові ситуації, пандемії й т. ін.) та/або обстеження й порівняння практики окремих країн або регіонів. Перелічені фактори призводять до перетину та/або взаємодоповнюваності результатів/рекомендацій, викладених у низці досліджень в різноманітних термінах, для різних секторів політики та регіонів, що зумовлює доцільність їх уніфікації та системної консолідації як і у випадку щодо механізмів кращого/ефективного регулювання для національних планів різної спрямованості [19, с. 36].

Поряд з викладеним, наукові рукописи налічують суттєву кількість публікацій, які переважно мають суто теоретичний характер та/або містять огляд раніше проведених досліджень. Наприклад, систематичний огляд літератури щодо інтеграції державної політики та її імплементації шляхом координації організацій державного сектору наведено у роботі Р. Trein, I. Meyer та M. Maggetti [26]. Аналіз загальних теоретичних рамок координації, зокрема, вертикальної та горизонтальної і їх поєднання для управління кризовими ситуаціями із прикладами в Китаї, здійснено Т. Christensen та L. Ma [27]. Водночас, складність наукової інформації для сприйняття (розуміння) політиками обмежує її використання у прийнятті рішень [28, с. 12, 29], не зважаючи на важливість науково-політичної взаємодії [28, с. 37].

Розгляд наявних результатів наукових досліджень виявив їх обмежений потенціал у практичній площині реалізації не тільки через затеоретизованість, але і фрагментарність. Так, переваги та окремі функції міжсекторального координатора, без розгляду міжрівневого управління, обґрунтовано розглянуто R. Wong [29]; дослідження причин проблем координації та частини механізмів їх подолання здійснено В. G. Peters [30]; концептуальні особливості інтеграції, узгодженості та координації для вирішення комплексних проблем аргументовано G. M. Sejudo та C. L. Michel [18], а докази доцільності поєднання горизонтального та вертикального вимірів інтеграції для вирішення зазначених проблем наведено M. Howlett, J. Vince та P. Del Río [31].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Фактичні результати наукових праць та досліджень експертів міжнародних організацій щодо інституціонального забезпечення, окрім неоднозначності термінології, що використовується, вузької спрямованості на аналіз фрагментарних теоретичних аспектів, тематичних напрямків та/або національних особливостей, – не відповідають стрімким темпам змін обставин, розширенню спектру та конвергенції невідкладних багатofакторних міжсекторальних і багаторівневих цілей сталого

розвитку та завдань антикризового управління із потребою національних планів, скоординованості фінансування та узгодженості дій різноманітних суб'єктів політичного процесу. Застосування інноваційних інструментів вирішення комплексних політичних проблем та кращого/ефективного регулювання, які є універсальними та можуть, зокрема в умовах невизначеностей, внести детермінованість у механізми інституціональної координації національних планів сталого розвитку та антикризового управління при поєднанні з висновками/рекомендаціями науковців та міжнародних організацій, за дотичними напрямками раніше не вивчалось.

Постановка завдання. Метою статті є пошук шляхів удосконалення механізмів та складання цілісної моделі інституціональної підтримки національних планів сталого розвитку та антикризового управління, ґрунтуючись на комплексності їх проблем, виходячи із необхідності досягнення максимальних результатів із мінімальними витратами на основі інструментів кращого/ефективного регулювання, спираючись на системну консолідацію наукових здобутків і висновків експертів міжнародних організацій у єдиному та «дружньому» для розробників політики форматі.

До завдань дослідження віднесено системну ідентифікацію особливостей та уніфікацію інституціональних механізмів вирішення комплексних політичних проблем як в цілому, так і у проєкції на національне планування; аргументований опис незалежно від напрямку комплексної політики/національного плану статусу, функцій, представницького складу та структури регуляторного/координаційного органу, виходячи із необхідності узгодження міжсекторальних та багаторівневих (міжнародний, національний, субнаціональний виміри) дій та фінансування за участі зацікавлених сторін по за Урядом.

У цій статті не передбачається всеосяжний огляд літератури та розробка нових теоретичних конструкцій, а використовується науково-практичний підхід і відфільтровуються, аналізуються та системно поєднуються взаємодоповнюючі та найбільш вагомні для досягнення мети та завдань дослідження наявні результати наукових праць, зокрема, Н. Jones [13], D. Dörner [14], A. Molenveld [15], J. L. Jeroen [17], G. M. Cejudo [18], O. Мороз [19; 50], E. Versluis [23], T. Christensen [27; 34; 47], R. Wong [29; 33], B. G. Peters [30], M. Howlett [31], M. Pečarič [32], C. Adam [35], A. Davies [36], M. Di Gregorio [37], B. Bahn-Walkowiak [38], A. Breuer [39], F. Kern [40], та висновки/рекомендації експертів Організації Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) [5; 7; 9; 10; 22; 41–45], Програми розвитку ООН [20; 46], Програми ООН з навколишнього середовища [28], Європейської економічної комісії ООН [48], Економічної та соціальної комісії ООН для Азії та Тихого океану [6], а також Європейської Комісії [2; 49].

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до мети та завдань дослідження, визначених у статті, основні результати викладаються у розділах нижче.

1. Особливості інституціонального аспекту комплексних політичних проблем.

Масштаби і характер невизначеності та комплексності проблем вимагає нових підходів до інституціонального забезпечення їх вирішення [32, с. 242].

Комплексна політика (КП) наштовхується на суттєві ризики невдач, якщо її горизонтальні або вертикальні виміри реалізації недостатньо інтегровані [31, с. 69]. Вертикальна інтеграція має зміцнювати взаємодію на глобальному, національному та субнаціональному рівнях. Горизонтальний вимір передбачає інтеграцію в межах

одного рівня влади: на окремому національному, міжнародному, державному чи місцевому рівні управління [31, с. 71]. І вертикальна, і горизонтальна інтеграція спричинюють взаємодію суб'єктів Уряду, громадянського суспільства та приватного сектору [33, с. 1]. Інституціоналізація ж колективних дій цих суб'єктів для вирішення «багатофакторних» та «міжгалузевих» питань на різних рівнях влади є інтеграцією політики [33, с. 2, 12], яка має бути керованим процесом за принципом прийняття рішень із впливом на кожен рівень управління та на всіх етапах процесу розробки політики (політичного циклу) [18, с. 758]. Це потребує ієрархічного органу, який походить від Центру Уряду (ЦУ) [30, с. 6], приймає рішення і спрямовується особою, що має повноваження впливу на всі компоненти політики, дії вищих посадових осіб і адміністраторів політики [18, с. 758, 759].

Водночас, політичного керівництва високого рівня недостатньо для врегулювання КП [17, с. 8], зокрема які можуть бути посилені кризами та катастрофами, та потребує забезпечення кращої координації [10, с. 18; 22, с. 3]. Координація передбачає коригування дій та рішень між взаємозалежними суб'єктами для досягнення конкретної мети [34, с. 892] й має відбуватися в неієрархічних умовах при значно обмеженому централізованому контролі [35], що відрізняє її від «жорсткого» керування/волонтаристських рішень в процесі інтеграції. При цьому координацією (високого рівня) для вирішення комплексних проблем є процес, в якому члени різних організацій визначають завдання, розподіляють обов'язки та обмінюються інформацією, щоб приймати спільні рішення щодо наявних ресурсів (людських, фінансових та програмних) для досягнення спільної мети [18, с. 752, 753] (прим.: у цій статті визначення координації саме високого рівня обрано через його найбільшу прийнятність для національних планів та їх імплементації). Процес координації потребує встановлення правил або процедур, які б визначали, як учасники повинні співпрацювати та обмінюватися інформацією [18, с. 752]. Взаємодія та співпраця при координації передбачає діалог, консультації та переговори, які у частині наукової літератури притаманні мережевому підходу із досягненням консенсусу [15, с. 11; 27], і будуть ефективнішими, якщо підтримуватимуться ЦУ [7, с. 66] та закріплені за ним спеціально утвореним регуляторним органом [5, с. 9].

Зазвичай ЦУ підтримує прийняття рішень Головою держави або Кабінету Міністрів, а також координацію та керівництво міжвідомчими пріоритетними стратегіями, моніторинг прогресу, стратегічне планування, яке взаємопов'язано з розробкою політики та розподілом ресурсів, відносини із законодавчою владою [36, с. 12]. Комплексність політики обумовлює, що ЦУ відіграє все більш регуляторно-координаційну роль [32, с. 243] у діяльності міністерств та інших державних установ [32, с. 246] і, за провідною світовою практикою, має переконцентрувати від профільних міністерств повноваження загальної координації розроблення та імплементації політики [10, с. 76; 29] через наявність більших повноважень для встановлення нормативів, доступу до ресурсів [29], вимог інформування/виконання та вирішення конфліктів, ніж звичайні міністерства [41, с. 21].

Поряд із викладеним, невід'ємні від вирішення КП інституціональні механізми інтеграції [12; 18, с. 758, 759; 30, с. 6; 33, с. 2] та координації [18, с. 752, 753; 34, с. 892; 35]:

– потребують внесення визначеності до стандартизованої методології координації у практичній площині реалізації [30, с. 9] та дослідження шляхів поєднання механізмів координації та інтеграції на інституціональних засадах [26, с. 343–345], що у попередніх наукових працях не здійснено за висновками В. G. Peters [30], Р. Trein, I. Meyer та М. Maggetti [26];

– безумовно мають ґрунтуватися на провідній ролі ієрархічного/координаційного/регуляторного органу [5, с. 9; 9, с. 28; 30, с. 6] при ЦУ [5, с. 9; 7, с. 66; 10, с. 76; 29; 30, с. 6; 32, с. 243, 236] незалежно від його назви (міжміністерський/міжвідомчий комітет/комісія/рада і т. ін.), – Центрального координатора (ЦК) [29]. При цьому ЦУ стає не лише технічною та адміністративною підтримкою Прем'єр-міністра [32, с. 243] чи Голови держави і у багатьох країнах ОЕСР уже взяв на себе більшу відповідальність за розробку міжвідомчих планів дій [42, с. 38], підтримує підходи, що орієнтовані на результат [42, с. 37];

– доречно проаналізувати з урахуванням необхідності багаторівневих механізмів планування [46, с. 33] та узгодженості дій між різними структурами планування [46, с. 11], доцільності приведення у відповідність національних та місцевих планів і заходів [7, с. 64; 9, с. 29; 46, с. 24] із досягненням максимальних результатів, а також складання та об'єднання на їх основі різних бюджетів [20, с. 61] (галузевих, місцевих бюджетів та коштів із зовнішніх джерел) із мінімальними витратами.

2. Уніфікація інституціональних механізмів координації та інтеграції планування та імплементації політики для комплексних проблем (КП).

Механізмом координації (знизу вгору) може слугувати наявність мереж між Урядом та соціальними суб'єктами [30, с. 5], місцевими, регіональними, національними та міжнародними партнерами [28, с. 23]. Для вирішення завдань координації використовуються наскрізні мережеві домовленості [47, с. 317]. При цьому домовленості про вкладення, необхідні для реалізації узгодженого набору дій, оформлюються меморандумом/угодою про співпрацю між зацікавленими сторонами [48, с. 10] із встановленням конкретних планів й чітких рамок їх імплементації та фінансування [43, с. 20].

Складові уніфікованої методології до інституціональних механізмів координації [18, с. 752, 753; 34, с. 892; 35] та інтеграції [18, с. 758, 759; 30, с. 6; 33, с. 2, 12] національних планів/планів імплементації можуть ґрунтуватися на окремих загальних характеристиках (атрибутах) КП і необхідних, для їх вирішення, інструментах кращого/ефективного регулювання [2; 19; 49] та нейтралітеті [29] й/або певному наборі альтернативних функцій ЦК.

По-перше, КП передбачають суперечливі цілі, які обумовлюють багато розбіжностей у сприйнятті різними групами та потребують узгодженого розуміння та синтезу через комунікативні процеси [13, с. viii, 16]. До узгодженості призводять правила, процедури та примусова стратегія [15, с. 11]. Це може потребувати від ЦК:

– розроблення керівних принципів, тимчасових процедур для впливу на процеси обміну інформацією та стратегічні переговори, що кваліфікується як процедурна інтеграція або координація на відстані [29];

– «визначення вузьких місць» та встановлення «темпу» (термінів) переговорів, опосередковано і, за ініціативи знизу, врегулювання невирішених конфліктів [29].

По-друге, КП проявляються по-різному на різних рівнях і, замість повного контролю з боку ієрархії, потребують варіабельного ступеню співпраці між різноманітними суб'єктами [13, с. viii, 6–7]. Гетерогенне об'єднання суб'єктів з відмінними інтересами та функціями вимагає від координатора балансування централізованого контролю з локальною автономією [15, с. 11–12] для злагодженості спільної роботи, колегіальності структур, участі організацій виконавців у розробці загальнодержавних програм [15, с. 19]/національних планів/планів імплементації. Замість універсального ієрархічного рішення, єдиного для всіх, механізми координації мають враховувати локальні відмінності [15, с. 19], передбачати перехід до поліцентричності та більш адаптивних систем управління [37, с. 73]. При цьому локальні відмінності можуть стосуватися як галузевих сфер, що перетинаються, так і регіональних особливостей [13, с. 7]. Логічним є покладання на ЦК функцій:

- розподілу відповідальності за рівнями управління, між урядовими відомствами та серед різних суб'єктів і органів [38], зокрема, за виконання заходів і завдань планів [48, с. 11];

- встановлення узгоджених настанов для кожного рівня влади [9, с. 28], зокрема рекомендацій щодо планування на місцевому рівні [20, с. 49] задля адекватності локальних планів й заходів національним [7, с. 64; 9, с. 29; 46, с. 24];

- визначення повноважень/прав на прийняття власних/самостійних рішень [13, с. 7] органами влади, установами та підприємствами-виконавцями національних планів/планів імплементації. У цьому контексті особливого значення має сприяння ініціативам органів місцевого самоврядування [9, с. 30; 37, с. 65], які відповідають за впровадження політики в регіонах [9, с. 30; 46, с.13], є унікальними для виявлення та реагування на потреби та прогалини [7, с. 74], суттєво взаємозв'язані між собою [37, с. 73] та місцевими установами й підприємствами [13, с. 25], краще доступні для груп громадського суспільства із досвідом на локальному рівні [39; 46, с. 13];

- виявлення проблем, не відомих окремим міністерствам [29] чи іншим суб'єктам політичного процесу/виконавцям національних планів/планів імплементації;

- здійснення моніторингу на місцевому рівні стратегій, програм [7, с. 74]/планів, контроль прогресу виконання різних завдань і сприяння вирішенню проблем, що виникли [28, с. 89] на різних рівнях управління.

По-третє, КП є динамічними [14], характеризуються невизначеністю [23, с. 81], не прогнозуються у деталях і потребують наявних можливостей для адаптації та гнучкості до нових обставин [13, с. viii, 11], змін на місцевому рівні [13, с. 30].

Невизначеність унеможливує планування всіх можливих випадків [13, с. 12], плани імплементації можуть стати нерелевантними, повинні розглядатися як постійно попередні [13, с. 30] та оновлюватися після прийняття, щоб відобразити зміни, що впливають на імплементацію [2, с. 35]. Основою перепланування є заходи моніторингу [13, с. 32] та оцінка відповідності імплементації політики/планів досягненню цілей (в якій мірі, якою ціною і якими перевагами забезпечується їх досягнення [2, с. 29], зокрема на місцях [2, с. 44]). Це дозволить ідентифікувати, чи є необхідним перегляд політики та які конкретно зміни необхідно внести [13, с. 32; 49, с. 327], зокрема для більш ефективного розподілу ресурсів між рівнями, окремими елементами конкретної програми/плану

чи діяльності, або серед видів діяльності [2, с. 53]. До функцій ЦК доцільно віднести:

- завчасне розроблення правил коригування планів [13, с. 31] та варіантів корекції/змін фінансового забезпечення [49, с. 56];
- розроблення бюрократичних процедур звітності [29];
- здійснення моніторингу та оцінки відповідності імплементації політики/програм/планів досягненню цілей й прийняття рішень щодо необхідного їх перегляду/коригування, у випадку виявлення проблем, які потребують втручання, [2, с. 44] та/або нової важливої інформації про зміну обставин чи умов [13, с. 31].

По-четверте, КП є багатоцільовими із конфліктом інтересів різних рівнів [14], які можуть призвести до перекидання відповідальності та суперечливих реакцій [9, с. 26], нескінченних дискусій, якщо не керовані, [33, с. 11], боротьби мережі з прийняттям рішень без вирішальної ролі ієрархії або влади [33, с. 9], протистояння та вчинення опору дотриманню вимог, зокрема щодо сталого розвитку [29]. Найбільші конкуренція і конфлікт, які навряд чи можуть бути вирішені консенсусним рішенням при мережевому підході або «м'яких» механізмах координації, є дефіцитні фінансові ресурси, за які змагатимуться міністерства [33, с. 9] та інші учасники політичного процесу, виконавці національних програм/планів. Бюджетний процес має розглядатися як місце для досягнення більшої координації [30, с. 7], а саме інтеграції. Перелічені фактори вимагають від ЦК і, перш за все, його Голови прийняття остаточного рішення [33, с. 9] про перерозподіл обов'язків і ресурсів, які попередньо визначені організаціям і програмам [18, с. 750, 761]/планам залежно від їх ефективності та успіху, а також на підставі інформації від виконавців про можливості за наявних ресурсів імплементувати політику [35]/плани.

Як впливає із викладеного вище, різні атрибути комплексності політичних проблем обумовлюють для їх врегулювання, зокрема у проекції на процеси планування, цілий спектр доцільних функцій ЦК, які перетинаються й поєднують механізми координації та інтеграції у горизонтальному і вертикальному вимірах (або міжсекторальному та міжрівневому), можуть стати визначальними для закріплення в мандаті ЦК. Поряд з цим, ЦК:

- повинен бути досить гнучким, щоб відповідним чином реагувати на різні координаційні ситуації й використовувати декілька стратегій одночасно, залежно від проблем [29]. В окремих наукових джерелах це визначається як гібридна система ієрархії та мережевих механізмів [47, с. 320] або поєднання інструментів політики [40];
- потребує консультацій з зацікавленими сторонами при розробці процедур, правил, механізмів координації [15, с. 14; 44, с. 36, 37].

3. Актуальний представницький склад та структура координаційного/регуляторного органу (Центрального координатора, ЦК) у плануванні вирішення КП.

Залучення багатьох зацікавлених сторін до процесу планування значно підвищить шанси, що плани будуть реалістичними та реалізованими [48, с. 5]. Визначення кола установ, а також державних та неурядових суб'єктів [28, с. 7] із ретельним аналізом і розумінням їх ролі є критично важливими [28, с. 27].

ЦК повинен включати всі рівні влади – національні та субнаціональні/місцеві [28, с. 13]. Перелік галузевих міністерств та відомств буде визначатися безумовно ключовим їх значенням для конкретного напрямку КП/національного

плану. Нижче наводиться універсальний представницький склад та його рольова участь у ЦК незалежно від напрямку КП.

Міністерства/державні органи планування/економіки та фінансів займають центральну роль у підтримці всіх секторів та рівнів. Важливо, щоб планування здійснювалося разом із складанням бюджетів задля доступності коштів пріоритетним програмам/планам та поетапно, зважаючи на бюджетні обмеження [20, с. 79]. При цьому роль Міністерства фінансів безперечна у забезпеченні належного фінансування [6, с. 13] та коригуванні бюджетних процесів [6, с. 9]. У цьому контексті регуляторні органи банківського, страхового та інвестиційного секторів у співпраці з центральним банком мають суттєвого значення для мобілізації фінансування [20, с. 78] із вирішенням завдань апроксимації механізмів функціонування систем фінансових послуг до міжнародних та ЄС [50].

Міністерство закордонних справ [7, с. 71] може надати суттєвого імпульсу ефективності процесу розвитку, використовуючи інструменти глобального партнерства для сприяння залученню додаткових ресурсів із державних та приватних іноземних джерел [20, с. 56], а також міжнародних консультантів та різних регіональних центрів з метою імплементації національних планів [28, с. 53].

Національні статистичні управління важливі для ефективності моніторингу прогресу в досягненні цілей [46, с. 21], що необхідно при оцінці результативності, ідентифікації прогалин й зміни обставин з метою уточнення, корегування пріоритетів та інструментів [7, с. 77] імплементації політики/планів.

Відсутність потужних правоохоронних заходів послаблює легітимність ЦК [29]. Участь у його роботі представників органів, що входять до складу судової влади або розташовані в апараті Генерального Прокурора посилить дотримання на практиці формальних вимог [10, с. 75].

Також значна роль у ЦК представників національного парламенту через його законодавчі, бюджетні та наглядові функції, зокрема за ефективним виконанням міжнародних зобов'язань [1, с. 7; 46, с. 9].

Офіційне представлення у ЦК органів місцевого самоврядування забезпечуватиме інформацією про вплив політики на місцях [35], потреби та прогалини на місцевому рівні [7, с. 74].

Важливим є залучення зацікавлених сторін недержавного сектору, які потенційно включають підприємства (як закордонні, так і внутрішні), імпортерів та експортерів, потенційних інвесторів [44, с. 3], галузеві асоціації, торговельні палати, неурядові організації, наукові установи [28, с. 44], національних та міжнародних партнерів для фінансування [28, с. 40], міжнародні організації [7, с. 22], міжурядові об'єднання [7, с. 67], споживачів [20, с. 51]. Співробітництво з зацікавленими сторонами потребує встановлення їх цінності, чітких цілей та компетенції для вироблення політики [44, с. 7, 12], проводитися в різних ступенях і різними способами, починаючи від надання інформації та консультацій до активного залучення на етапах розробки, реалізації та оцінки політики [44, с. 3].

Водночас, серед типів зацікавлених сторін поза Урядом, варто виділити учасників (виконавців) конкретних завдань планів [48, с. 11] приватного сектору. Виконавці (встановлені або потенційні) забезпечують, поряд з іншим, інформацією для якісного прийняття (адекватних) рішень про можливості впровадження політики за допомогою наявних ресурсів та існуючих адміністративних механізмів [35]. Проте необхідно мінімізувати ризики тиску та надмірного впливу на рішення Уряду

сильних лобістських груп та потужних організованих груп інтересів, які мають більше ресурсів та відповідного досвіду [44, с. 25], можуть призвести до недобросовісної конкуренції та регуляторного захоплення на шкоду суспільним інтересам і ефективності державної політики [45, с. 1].

Широке представництво у ЦК може ускладнити досягнення консенсусу та сповільнити підготовку послідовних рішень [46, с. 12], що обумовлює доцільність його структуризації із розподілом представницького складу за групами планування та імплементації, секретаріатом [46, с. 12], робочими групами міжгалузевими тематичними [46, с. 12] й консультативною між донорами та Урядом [46, с. 8], науково-дорадчими групами [28, с. 28]. Водночас, необхідно координувати зусилля окремих робочих/дорадчих груп, щоб упередити суперечливість їх рішень чи часових рамок [48, с. 12].

Висновки і перспективи подальших розробок. Проведення цього дослідження на основі аналізу специфікацій інституціонального забезпечення вирішення комплексних проблем (КП) [10; 13–18; 22; 26; 30–32; 35–36; 38; 47] та окремих їх напрямків [1; 5–7; 9; 12; 20; 23; 27–29; 33; 34; 37; 39; 46], атрибутів яких є загальними й для національних планів сталого розвитку та антикризового управління (НП), з урахуванням інноваційних інструментів національного планування [20; 28; 48] та кращого/ефективного регулювання [2; 19; 49] дозволило ідентифікувати механізми та цілісну модель інституціональної підтримки НП, що ґрунтується на світових наукових здобутках [13–15; 17; 18; 23; 27; 29–40; 47], рекомендаціях експертів ОЕСР, ООН та ЄК [2; 5–7; 9; 10; 20; 22; 28; 41–46; 48], попередніх результатах авторки [19; 50].

Базовою складовою інституціонального забезпечення НП є Центральний координатор (ЦК: незалежно від назви – координаційний/регуляторний/ієрархічний орган чи міжвідомчий/міжміністерський комітет/комісія/рада), функціонування якого має підтримуватися Центром Уряду [5, с. 9; 7, с. 66; 10, с. 76; 29; 30, с. 6; 32, с. 243, 236] (офісом Голови держави або Прем'єр-міністра/Кабінету Міністрів), спрямовуватися особою, що має повноваженнями впливу на всі компоненти політики та рівні влади [18, с. 758, 759] з балансуванням та поєднанням стратегій нейтралітету, визначення загальних настанов і примусу. Доцільність таких стратегій випливає із необхідності для обох категорій НП застосування та комбінації, поряд із інструментами кращого регулювання, механізмів врегулювання комплексних проблем (суперечливості/конфлікту цілей з різноманітним проявом на різних рівнях, невизначеності через зміни обставин [13]), які у статті уніфіковані разом із ідентифікацією функцій ЦК, що можуть складати його мандат. Виконання відповідних функцій ЦК потребує певного його представницького складу із рольовою участю та структури, які у статті визначені та незалежно від напрямку НП.

Спільність рис інституціонального забезпечення обох категорій НП обумовлює можливість застосування результатів цього дослідження незалежно від національного контексту, як і у випадку сталого розвитку [46, с. 31], та напрямків НП: скорочення викидів від великих спалювальних установок, з питань енергетики та клімату [19], антикризове управління на випадок пандемій, захист критичної інфраструктури тощо.

Подальших досліджень потребують додаткові специфікації інституціональних механізмів НП, взаємопов'язані з необхідністю координації низки проєктів і підтримуючих заходів із фінансовим їх забезпеченням з різних джерел, поряд з

аналізом особливостей кращого регулювання таких інтегруючих проєкти та заходи планів [19, с. 37].

Література

1. *Resolution adopted by the General Assembly on 25.09.2015 [without reference to a Main Committee (A/70/L.1)] 70/1. Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development.* Publications of the United Nations, 2015. 35 p.
2. *European Commission staff working document «Better Regulation Guidelines» (SWD (2017) 350), 07 July 2017.* Publications of the European Commission, Brussels, 2017. 90 p.
3. *The new European consensus on development «Our world, our dignity, our future»: Joint statement by the Council and the representatives of the governments of the member states meeting within the Council, the European Parliament and the European Commission (2017/C210/01), 07 June 2017.* Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. 24 p.
4. *Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2015 [without reference to a Main Committee (A/69/L.82)] 69/313. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development.* Publications of the United Nations, 2015. 37 p.
5. *Recommendation of the Council of the OECD on Regulatory Policy and Governance.* OECD Publishing, 2012. 32 p.
6. *Institutional mechanisms for Sustainable Development Goals coordination in Asia and the Pacific Voluntary National Reviews» (ESCAP/RFSD/2019/INF/3) : the document of Sixth Asia-Pacific Forum on Sustainable Development, 27–29 March 2019.* Bangkok : United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2019. 21 p.
7. *Better Policies for Sustainable Development 2016 : A New Framework for Policy Coherence.* OECD Publishing, 2016. 291 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264256996-en>.
8. Мороз О. В. *Міжнародні інструменти досягнення цілей сталого розвитку тисячоліття та Паризької угоди у розрізі енергетики, що актуальні на національному рівні України / Цілі сталого розвитку : глобальні та національні виміри : зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конференції, 05–06 квітня 2017 р. Київ : Академія праці, соціальних відносин і туризму, 2017. С. 45–47.*
9. *The territorial impact of Covid-19 : managing the crisis across levels of government.* OECD Publishing, 2020. 70 p.
10. *OECD Regulatory Policy Outlook 2018.* OECD Publishing, 2018. 251 p.
11. Endsley T. C. *An examination of cultural influences on team cognition and information sharing in emergency crisis management domains : a mixed methodological approach : A Dissertation in Information Sciences and Technology.* The Pennsylvania State University, 2016. 227 p.
12. Boin A., McConnell A. *Preparing for critical infrastructure breakdowns : the limits of crisis management and the need for resilience.* Journal of Contingencies and Crisis Management. 2007. Vol. 15. No. 1. Pp. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00504.x>.
13. Jones H. *Working Paper: Taking responsibility for complexity : how implementation can achieve results in the face of complex problems.* Overseas Development Institute, 2011. 60 p.
14. Dörner D., Funke J. *Complex problem solving : what it is and what it is not.* Frontiers in Psychology. 2017. Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01153>.
15. Molenveld A., Verhoest K., Voets J., Steen T. *Images of coordination: how implementing organizations perceive coordination arrangements.* Public Administration Review. 2020. Vol. 80 (1). Pp. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13136>.
16. *Debate the issues : complexity and policy making.* OECD Insights, OECD Publishing, 2017. 101 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271531-en>.
17. Candel J.J.L. *The expediency of policy integration.* Policy Studies. 2019. Pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1634191>.

18. Cejudo G. M., Michel C. L. *Addressing fragmented government action : Coordination, coherence, and integration*. Policy Sciences. 2017. Vol. 50. Pp. 745–767. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9281-5>.
19. Мороз О. В. *Інноваційні механізми регулювання для національних планів розвитку*. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2019. № 4. С. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.33287/11217>.
20. *Integrated Planning & Sustainable Development : Challenges and Opportunities : Synthesis Report*. United Nations Development Programme, 2016. 119 p.
21. Williams B., Hof S. *Wicked solutions : A systems approach to complex problems : A work book*, 2014. 97 p. URL: <http://www.bobwilliams.co.nz/ewExternalFiles/Wicked.pdf> (access date: 07.05.2020).
22. *Building a Government for the Future: Improving policy performance and managing complex challenges (GOV/PGC(2013)14)*. Symposium discussion notes of 48th session of the Public Governance Committee, 12–13 November 2013. OECD Conference Centre, Paris, 2013. 32 p. URL: <http://www.oecd.org/gov/Building-a-Government-for-the-Future.pdf> (access date: 25.05.2020).
23. Versluis E., Van Asselt M., Kim J. *The multilevel regulation of complex policy problems : uncertainty and the Swine Flu Pandemic*. European Policy Analysis. 2019. Vol. 5. No. 1. Pp. 80–98. DOI: <https://doi.org/10.1002/epa2.1064>.
24. Polterovich V. *Towards a general theory of social and economic development : evolution of coordination mechanism*. Russian Journal of Economics. 2018. No. 4. Pp. 346–385. DOI: <https://doi.org/10.3897/j.ruje.4.33621>.
25. Федорчак О. *Інституційний механізм державного управління*. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1. С. 53–63.
26. Trein P., Meyer I., Maggetti M. *The integration and coordination of public policies : A systematic comparative review*. Journal of Comparative Policy Analysis Research and Practice. 2019. Vol. 21 (4). DOI: <https://doi.org/10.1080/13876988.2018.1496667>.
27. Christensen T., Ma L. *Coordination structures and mechanisms for crisis management in China : challenges of complexity*. Public Organization Review, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1007/S11115-018-0423-9>.
28. *UN Environment : From NIPs to implementation : lessons learned report*. Produced by UN Environment, Economy Division. 2018. 113 p.
29. Wong R. *What makes a good coordinator for implementing the Sustainable Development Goals?* Journal of Cleaner Production. 2019. Vol. 238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117928>.
30. Peters B. G. *The challenge of policy coordination*. Policy Design and Practice. 2018. Vol. 1. Pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>.
31. Howlett M., Vince J., Del Río P. *Policy integration and multi-level governance : dealing with the vertical dimension of policy mix designs*. Politics and Governance, 2017. Vol. 5 (2). Pp. 69–78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17645/pag.v5i2.928>.
32. Pečarič M. *The Centre of Government as the coordination point for the implementation of general legal rules*. Danube: Law, Economics and Social Issues Review. 2019. Vol. 10 (3). Pp. 241–265. DOI: <https://doi.org/10.2478/danb-2019-0013>.
33. Wong R. *Balancing institutions for implementing the Sustainable Development Goals through «network within hierarchy»*. Sustainability (Switzerland). 2019. Vol. 11 (16). Pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164498>.
34. Christensen T., Lægreid P., Rykkja L. H. *Organizing for crisis management : building governance capacity and legitimacy*. Public Administration Review. 2016. Vol. 76 (6). Pp. 887–897. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12558>.
35. Adam C., Hurka S., Knill C., Peters B. G., Steinebach Y. *Introducing vertical policy coordination to comparative policy analysis : the missing link between policy production and implementation*. Journal of Comparative Policy Analysis, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1599161>.

36. Davies A. *Driving Better Policies From the Centre of Government (GOV/PGC/MPM(2014)3)*: the document of 33rd meeting of Senior Officials from Centres of Government, 8–10 October 2014, Vienna, Austria. OECD Publishing, 2014. 39 p. URL: [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/MPM\(2014\)3/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/MPM(2014)3/en/pdf) (access date: 25.05.2020).
37. Di Gregorio M., Fattorelli L., Paavola J., Locatelli B., Pramova E. et al. *Multi-level governance and power in climate change policy networks*. Global Environmental Change, 2019. Vol. 54. Pp. 64–77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.10.003>.
38. Bahn-Walkowiak B., Wilts H. *The institutional dimension of resource efficiency in a multi-level governance system – Implications for policy mix design*. Energy Research & Social Science. 2017. Vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.09.021>.
39. Breuer A., Leininger J., Tosun J. *Integrated policymaking : choosing an institutional design for implementing the SDGs*. German Development Institute, Bonn. 2019. 34 p. DOI: <https://doi.org/10.23661/dp14.2019>.
40. Kern F., Rogge K. S., Howlett M. *Policy mixes for sustainability transitions : New approaches and insights through bridging innovation and policy studies*. Research Policy, 2019. Vol. 48 (10). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103832>.
41. *Good Practices in the National Sustainable Development Strategies of OECD countries*. OECD Publishing, 2006. 35 p.
42. *Government at a Glance OECD*. OECD Publishing, 2017. 15 p.
43. *Multi-level regulatory governance policies, institutions and tools for regulatory quality and policy coherence*. OECD Publishing, 2009. 47 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/19934351>.
44. *OECD best practice principles on stakeholder engagement in regulatory policy (draft)*. OECD Publishing, 2016. 40 p.
45. *OECD Principles for transparency and integrity in lobbying*. OECD Publishing, 2013. 6 p.
46. Iyer D., Rubian R., Pizarro G. *Institutional and coordination mechanisms : Guidance note on facilitating integration and coherence for SDG implementation*. United Nations Development Programme, 2017. 54 p.
47. Christensen T., Danielsen O. A., Legreid P., Rykkja L. H. *Comparing coordination structures for crisis management in six countries*. Public Administration. 2016. Vol. 94. No. 2. Pp. 316–332. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12186>.
48. *Guidelines for drafting and implementation of the National Action Plan on housing, urban development and land management in transition economies on the basis of the Geneva UN Charter on Sustainable Housing*. UN-Habitat, Nairobi, 2017. 28 p. URL: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/projects/UNDA-9th_tranche/Documents/Guidelines_on_drafting_and_implementation_of_the_NAPs_final.pdf (access date: 27.05.2020).
49. *Better regulation «Toolbox» (SWD(2017) 350)*. Publications of the European Commission, Brussels, 2017. 540 p.
50. Мороз О. Апроксимація механізмів функціонування систем фінансових послуг до міжнародних та європейських стандартів. Вісник Академії праці, соціальних відносин. 2020. № 1–2. С. 125–138. DOI: <https://doi.org/10.33287/112014>.

References

1. *Resolution adopted by the General Assembly on 25.09.2015 [without reference to a Main Committee (A/70/L.1)] 70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, Publications of the United Nations, 35 p.
2. *European Commission staff working document «Better Regulation Guidelines» (SWD (2017) 350), 07 July 2017*, Publications of the European Commission, Brussels, 90 p.
3. *The new European consensus on development «Our world, our dignity, our future»: Joint statement by the Council and the representatives of the governments of the member states meeting within the Council, the European Parliament and the European Commission (2017/C 210/01), 07 June 2017*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 24 p.

4. *Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2015 [without reference to a Main Committee (A/69/L.82)] 69/313. Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development*, Publications of the United Nations, 37 p.
5. *Recommendation of the Council of the OECD on Regulatory Policy and Governance*, OECD Publishing, 32 p.
6. *Institutional mechanisms for Sustainable Development Goals coordination in Asia and the Pacific Voluntary National Reviews (ESCAP/RFS/2019/INF/3)*: the document of Sixth Asia-Pacific Forum on Sustainable Development, 27–29 March 2019, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, Bangkok, 21 p.
7. *Better Policies for Sustainable Development 2016: A New Framework for Policy Coherence*, OECD Publishing, 291 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264256996-en>.
8. Moroz, O. V. (2017). *International instruments for achieving the Millennium Sustainable Development Goals and the Paris Agreement in the energy sector, which are actual at the national level of Ukraine* [Mizhnarodni instrumenty dosiahnennia tsilei staloho rozvytku tysiacholittia ta Paryzkoj uhody u rozrizi enerhetyky, shcho aktualni na natsionalnomu rivni Ukrainy], Tsili staloho rozvytku: hlobalni ta natsionalni vymiry: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konferentsii, 05-06 kvitnia 2017 r., Akademiia pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu, Kyiv, s. 45–47 [in Ukrainian]
9. *The territorial impact of Covid-19: Managing the crisis across levels of government* (2020). OECD Publishing, 70 p.
10. *OECD Regulatory Policy Outlook 2018*, OECD Publishing, 251 p.
11. Endsley, T. C. (2016). *An examination of cultural influences on team cognition and information sharing in emergency crisis management domains: a mixed methodological approach*: A Dissertation in Information Sciences and Technology, The Pennsylvania State University, 227 p.
12. Boin, A., McConnell, A. (2007). *Preparing for critical infrastructure breakdowns: the limits of crisis management and the need for resilience*, Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 15, No. 1, pp. 50–59. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2007.00504.x>.
13. Jones, H. (2011). *Working Paper: Taking responsibility for complexity: how implementation can achieve results in the face of complex problems*, Overseas Development Institute, 60 p.
14. Dörner, D., Funke, J. (2017). *Complex problem solving: what it is and what it is not*, Frontiers in Psychology, Vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01153>.
15. Molenveld, A., Verhoest, K., Voets, J., Steen, T. (2020). *Images of coordination: how implementing organizations perceive coordination arrangements*, Public Administration Review, Vol. 80 (1), pp. 9–22. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13136>.
16. *Debate the issues: complexity and policy making*, OECD Insights, OECD Publishing, 101 p. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264271531-en>.
17. Candel, J.J.L. (2019). *The expediency of policy integration*, Policy Studies, pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1634191>.
18. Cejudo, G. M., Michel, C. L. (2017). *Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration*, Policy Sciences, Vol. 50, pp. 745–767. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11077-017-9281-5>.
19. Moroz, O. V. (2019). *Innovative mechanisms of regulation for national development plans* [Innovatsiini mekhanizmy rehuliuвання dlia natsionsnykh planiv rozvytku], Visnyk Akademiï pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu, No. 4, s. 28–39. DOI: <https://doi.org/10.33287/11217> [in Ukrainian]
20. *Integrated Planning & Sustainable Development: Challenges and Opportunities: Synthesis Report* (2016). United Nations Development Programme, 119 p.
21. Williams, B., Hof, S. (2014). *Wicked solutions: A systems approach to complex problems*. A work book, 97 p. Retrieved from: <http://www.bobwilliams.co.nz/ewExternalFiles/Wicked.pdf>.

22. *Building a Government for the Future: Improving policy performance and managing complex challenges (GOV/PGC(2013)14)*: Symposium discussion notes of 48th session of the Public Governance Committee, 12–13 November 2013, OECD Conference Centre, Paris, 32 p. Retrieved from: <http://www.oecd.org/gov/Building-a-Government-for-the-Future.pdf>.
23. Versluis, E., Van Asselt, M., Kim, J. (2019). *The multilevel regulation of complex policy problems: uncertainty and the Swine Flu Pandemic*, European Policy Analysis, Vol. 5, No. 1, pp. 80–98. DOI: <https://doi.org/10.1002/epa2.1064>.
24. Polterovich, V. (2018). *Towards a general theory of social and economic development: evolution of coordination mechanism*, Russian Journal of Economics, No. 4, pp. 346–385. DOI: <https://doi.org/10.3897/j.ruje.4.33621>.
25. Fedorchak, O. (2017). *Institutional mechanism of public administration* [Instytutsiyni mekhanizm derzhavnoho upravlinnia], Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, Vyp. 1 (50), Ch. 1, s. 53–63 [in Ukrainian]
26. Trein, P., Meyer, I., Maggetti, M. (2019). *The integration and coordination of public policies: A systematic comparative review*, Journal of Comparative Policy Analysis Research and Practice, Vol. 21 (4). DOI: <https://doi.org/10.1080/13876988.2018.1496667>.
27. Christensen, T., Ma, L. (2018). *Coordination structures and mechanisms for crisis management in China: challenges of complexity*, Public Organization Review. DOI: <https://doi.org/10.1007/S11115-018-0423-9>.
28. *UN Environment: From NIPs to implementation: lessons learned report* (2018). Produced by UN Environment, Economy Division, 113 p.
29. Wong, R. (2019). *What makes a good coordinator for implementing the Sustainable Development Goals?* Journal of Cleaner Production, Vol. 238. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117928>.
30. Peters, B. G. (2018). *The challenge of policy coordination*. Policy Design and Practice, Vol. 1, pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>.
31. Howlett, M., Vince, J., Del Río, P. (2017). *Policy integration and multi-level governance: dealing with the vertical dimension of policy mix designs*, Politics and Governance, Vol. 5 (2), pp. 69–78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17645/pag.v5i2.928>.
32. Pečarič, M. (2019). *The Centre of Government as the coordination point for the implementation of general legal rules*, Danube: Law, Economics and Social Issues Review, Vol. 10 (3), pp. 241–265. DOI: <https://doi.org/10.2478/danb-2019-0013>.
33. Wong, R. (2019). *Balancing institutions for implementing the Sustainable Development Goals through «network within hierarchy»*, Sustainability (Switzerland), Vol. 11 (16), pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11164498>.
34. Christensen, T., Lægreid, P., Rykkja, L. H. (2016). *Organizing for crisis management: building governance capacity and legitimacy*, Public Administration Review, Vol. 76 (6), pp. 887–897. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12558>.
35. Adam, C., Hurka, S., Knill, C., Peters, B. G., Steinebach, Y. (2019). *Introducing vertical policy coordination to comparative policy analysis: the missing link between policy production and implementation*, Journal of Comparative Policy Analysis. DOI: <https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1599161>.
36. Davies, A. (2014). *Driving Better Policies From the Centre of Government (GOV/PGC/MPM(2014)3)*: the document of 33rd meeting of Senior Officials from Centres of Government, 8–10 October 2014, Vienna, Austria. OECD Publishing, 39 p. Retrieved from: [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/MPM\(2014\)3/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/MPM(2014)3/en/pdf).
37. Di Gregorio, M., Fatorelli, L., Paavola, J., Locatelli, B., Pramova, E. et al. (2019). *Multi-level governance and power in climate change policy networks*, Global Environmental Change, Vol. 54, pp. 64–77. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2018.10.003>.
38. Bahn-Walkowiak, B., Wilts, H. (2017). *The institutional dimension of resource efficiency in a multi-level governance system – Implications for policy mix design*. Energy Research & Social Science, Vol. 33. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.erss.2017.09.021>.

39. Breuer, A., Leininger, J., Tosun, J. (2019). *Integrated policymaking: choosing an institutional design for implementing the SDGs*, German Development Institute, Bonn, 34 p. DOI: 10.23661/dp14.2019.
40. Kern, F., Rogge, K. S., Howlett, M. (2019). *Policy mixes for sustainability transitions: New approaches and insights through bridging innovation and policy studies*, Research Policy, Vol. 48 (10). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103832>.
41. *Good Practices in the National Sustainable Development Strategies of OECD countries* (2006), OECD Publishing, 35 p.
42. *Government at a Glance OECD* (2017), OECD Publishing, 15 p.
43. *Multi-level regulatory governance policies, institutions and tools for regulatory quality and policy coherence* (2009), OECD Publishing, 47 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/19934351>.
44. *OECD best practice principles on stakeholder engagement in regulatory policy (draft)* (2016), OECD Publishing, 40 p.
45. *OECD Principles for transparency and integrity in lobbying* (2013). OECD Publishing, 6 p.
46. Iyer, D., Rubian, R., Pizarro, G. (2017). *Institutional and coordination mechanisms: Guidance note on facilitating integration and coherence for SDG implementation*, United Nations Development Programme, 54 p.
47. Christensen, T., Danielsen, O. A., Legreid, P., Rykkja, L. H. (2016). *Comparing coordination structures for crisis management in six countries*, Public Administration, Vol. 94, No. 2, pp. 316–332. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12186>.
48. *Guidelines for drafting and implementation of the National Action Plan on housing, urban development and land management in transition economies on the basis of the Geneva UN Charter on Sustainable Housing* (2017). United Nations Economic Commission For Europe, UN-Habitat, Nairobi, 28 p. Retrieved from: https://www.unece.org/fileadmin/DAM/hlm/projects/UNDA-9th_tranche/Documents/Guidelines_on_drafting_and_implementation_of_the_NAPs_final.pdf.
49. *Better regulation «Toolbox» (SWD(2017) 350)* (2017). Publications of the European Commission, Brussels, 540 p.
50. Moroz, O. (2020). *Approximation of mechanisms of functioning of financial service systems under international and European standards* [Апроксимативні механізми функціонування систем фінансових послуг до міжнародних та європейських стандартів], *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*, No. 1–2, s. 125–138. DOI: <https://doi.org/10.33287/112014> [in Ukrainian]